



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Supervisión pedagógica y gestión del talento humano en  
instituciones educativas públicas de educación primaria  
del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO EN EDUCACIÓN:**

Maestra en docencia y gestión educativa

**AUTORA:**

Br. Claudia Ccaihuari Medina

**ASESORA:**

Dra. Isabel Menacho Vargas

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y calidad educativa

**PERÚ-2017**

## **Página de jurado**

---

Dra Lisa Dubois Paula Viviana  
Presidente

---

M. Sc. Abner Chàves Leandro  
Secretario(a)

---

Dra. Isabel Menacho Vargas  
Vocal

**Dedicatoria**

A nuestro Señor Jesucristo Todopoderoso por guiarme y fortalecerme en mi vida personal y profesional, a mi adorada familia mi compañero de toda la vida Ángel y mi hijo Diego por todo su apoyo y comprensión para lograr mi ansiada meta.

Claudia

## **Agradecimiento**

Expresar mi agradecimiento sincero a todos los docentes de la Escuela de Posgrado en Educación de la Universidad César Vallejo, en especial a la Dra. Isabel Menacho, asesora del presente trabajo, por su apoyo incondicional en las correcciones del mismo y por sus sabios consejos.

Este trabajo de investigación no se habría podido realizar sin la colaboración de muchas personas que me brindaron su apoyo para el desarrollo de la misma

A los directivos y docentes de las diversas instituciones educativas por apoyarme y brindarme las facilidades en la aplicación de los sendos instrumentos de la presente investigación

La Autora



### **Declaración de autoría**

Yo, Claudia Ccaihuari Medina, estudiante del Programa Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 09986223, con la tesis titulada “Supervisión pedagógica y gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016”.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 08 de Setiembre del 2016

.....

Claudia Ccaihuari Medina

DNI. 09986223

## **Presentación**

Señores integrantes del Jurado, de conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad “César Vallejo”, dejo a vuestra disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de tesis titulado: “Supervisión pedagógica y gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016”, realizado para optar el grado académico de Magister en Maestría En Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa . El cual confío sea un referente para otros, que conlleve a su posterior aprobación.

La presente investigación está dividida en siete capítulos: En el capítulo I Introducción: incluye antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística, justificación, problema, hipótesis y los objetivos. Capítulo II Marco Metodológico: considera las variables, operacionalización de variables, metodología, tipos de estudio, diseño, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis de datos. Capítulo III. Resultados. Capítulo IV discusión. Capítulo V conclusión. Capítulo VI recomendaciones. Capítulo VII referencias bibliográficas

Con esta investigación, estoy convencida que se permitirá sensibilizar a los directivos de las instituciones educativas de educación primaria de Comas – Ugel 04, a tener una mejor gestión de los aprendizajes a través de la supervisión pedagógica y una mayor efectividad en la gestión del talento humano, permitiendo elaborar planes de mejora que potencien los logros de aprendizaje y la calidad de la educación en el distrito.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La Autora

## Índice

	Pàgina
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xii
Resumen	xiv
Abstract	xv
<b>I. Introducción</b>	
1.1. Antecedentes	17
1.1.1 Antecedentes internacionales	17
1.1.2 Antecedentes nacionales	21
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	25
1.2.1 Variable supervisión pedagógica	25
1.2.2 Bases de supervisión	25
1.2.3 Dimensiones de la supervisión pedagógica	31
1.2.4 Gestión del talento humano	44
1.2.5 Dimensiones de la gestión del talento humano	52
1.3 Justificación	54
1.4 Problema	59
1.4.1 Formulación del problema	61
1.5 Hipótesis	61
1.5.1 Hipótesis específicas	62
1.6 Objetivos	62
1.6.1 Objetivo general	62
1.6.2 Objetivos específicos	62
<b>II. Marco metodológico</b>	
2.1 Variables	64

2.1.1 Supervisión pedagógica	64
2.1.2 Gestión del talento humano	64
2.2 Operacionalización de variables	64
2.3 Metodología	65
2.4 Tipo de estudio	66
2.5 Diseño de estudio	66
2.6 Población muestra y muestreo	67
2.6.1 Población	67
2.6.2 Muestra y muestreo	68
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	69
2.7.1 Técnica	69
2.7.2. Instrumentos de recolección de datos	69
2.8. Métodos de análisis de datos	74
2.9. Consideraciones éticas	75
 III. Resultados	
3.1. Análisis descriptivo	77
3.1.1. Supervisión pedagógica	77
3.1.2. Gestión del talento humano	80
3.2. Análisis inferencial	86
3.2.1. Prueba de hipótesis	86
IV. Discusión	90
V. Conclusiones	95
VI. Recomendaciones	97
VII. Referencias bibliográficas	100
Anexos	
Anexo 01: Matriz de consistencia	
Anexo: 02 Instrumento N° 1	
Anexo 03 : Instrumento N° 2	
Anexo 04 Matriz de datos Supervisión pedagógica	
Anexo 05: Matriz de datos: Gestión de talento humano	

## Lista de tablas

	Página
Tabla 1. Operacionalización de supervisión pedagógica.	64
Tabla 2. Operacionalización de gestión del talento humano	65
Tabla 3. Distribución de la población de docentes del nivel de educación primaria de las instituciones educativas de Año Nuevo y Collique. Ugel 04, Comas. 2016	67
Tabla 4. Distribución de la muestra de docentes del nivel de educación primaria de las instituciones educativas de Año Nuevo y Collique. Ugel 04, Comas. 2016.	69
Tabla 5. Niveles y rangos de la Gestión del Talento Humano	70
Tabla 6. Niveles y rangos de la supervisión pedagógica	72
Tabla 7. Resultado de la validez de contenido del instrumento supervisión pedagógica	73
Tabla 8. Resultado de la validez de contenido del instrumento gestión del talento humano	73
Tabla 9. Confiabilidad de los instrumentos de supervisión pedagógica y gestión del talento humano	74
Tabla 10. Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de supervisión pedagógica en docentes.	77
Tabla 11. Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de monitoreo pedagógico en docentes.	88
Tabla 12. Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de acompañamiento pedagógico en docentes.	99
Tabla 13. Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de gestión del talento humano en docentes.	80
Tabla 14. Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de organizar a las personas en docentes.	81
Tabla 15. Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de recompensar a las personas en docentes	82

Tabla 16	Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de desarrollar a las personas en docentes.	83
Tabla 17.	Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de retener a las personas en docentes.	84
Tabla 18	Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de auditar a las personas en docentes	85
Tabla 29	Contraste de hipótesis de supervisión pedagógica y gestión del talento humano	86
Tabla 20	Contraste de hipótesis de monitoreo y gestión del talento humano	87
Tabla 21	Contraste de hipótesis de acompañamiento y gestión del talento humano	88

## Lista de figuras

	Página
Figura 1. La supervisión educativa con sus subsistemas orientados a la mejora de la práctica educativa del docente.	27
Figura 2. Gráfico de barras porcentual del nivel de supervisión pedagógica del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.	77
Figura 3. Gráfico de barras porcentual del nivel de monitoreo pedagógico del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.	78
Figura 4. Gráfico de barras porcentual del nivel de acompañamiento pedagógico del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.	79
Figura 5. Gráfico de barras porcentual del nivel de gestión del talento humano del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.	80
Figura 6. Gráfico de barras porcentual del nivel de organizar a las personas por parte del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.	81
Figura 7. Gráfico de barras porcentual del nivel de recompensar a las personas por parte del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.	82
Figura 8. Gráfico de barras porcentual del nivel de desarrollar a las personas por parte del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.	83
Figura 9. Gráfico de barras porcentual del nivel de retener a las personas por parte del director según docentes de instituciones educativas del nivel primario. Comas. 2016.	84
Figura 10. Gráfico de barras porcentual del nivel de auditar a las personas por parte del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.	85

## Resumen

La Supervisión pedagógica y gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

Se trata de una investigación tipo básica, de diseño no experimental, transversal – correlacional. La muestra es probabilística; estuvo conformada por el personal docente de siete instituciones educativas de educación primaria de las zonas de Año Nuevo y Collique; el instrumento de investigación cumplió con los requisitos de validez y la confiabilidad. El método que se utilizó fue el hipotético deductivo, para el análisis de datos se aplicó la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

Los resultados de la investigación demuestran la relación entre las variables; en cuanto a la tendencia de las apreciaciones: es medio tanto para supervisión pedagógica, como para gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016. En cuanto al grado de correlación se determinó, que existe correlación moderada positiva entre las variables (Rho de Spearman = 0.519) y esta correlación es significativa ( $p = 0.000 < 0.05$ ).

**Palabras claves:** Supervisión pedagógica, monitoreo, acompañamiento, gestión del talento humano, selección de personal.



### **Abstract**

Pedagogical supervision and management of human resources in public educational institutions of primary education in the district of Comas - Ugel 04, 2016.

It is such a substantive research, non experimental, transversal design - correlational. The sample is probabilistic; He consisted of seven teachers educational institutions of primary education in the areas of New Year and Collique; the research instrument met the requirements of validity and reliability. The method used was deductive hypothetical data for analysis nonparametric Spearman rho test was applied.

The research results show the relationship between variables; as to the trend of the findings: it means both pedagogical supervision, to management of human resources in public educational institutions of primary education in the district of Comas - Ugel 04 Year 2016 Regarding the degree of correlation was determined that moderate positive correlation exists between the variables (Spearman rho = 0.519) and this correlation is significant ( $p = 0.000 < 0.05$ ).

*Keywords:* pedagogical supervision, monitoring, support, talent management, recruitment.

## **I. Introducción**

## 1.1. Antecedentes

Habiéndose indagado diversos estudios específicos relacionados con el problema de investigación que explica con claridad las variables de estudio: supervisión pedagógica y gestión del talento humano, se hallaron investigaciones relacionados con ambos temas. De manera que, en el bagaje de investigaciones, tanto internacionales como nacionales, se han tomado como antecedentes, dando de esta forma fundamento teórico y empírico a la presente investigación a la hora de realizarse la discusión.

### 1.1.1 Antecedentes internacionales

En el ámbito internacional cabe destacarse los siguientes antecedentes:

Alarcón (2015), presentó el estudio *“La gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi”*, tesis de grado para la obtención de doctor en administración por la Universidad Antenor Orrego, en la sección de postgrado de ciencias económicas. El propósito de la tesis fue analizar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en personas con discapacidad en instituciones públicas de la provincia de Carchi. Se trata de una investigación cuantitativa, diseño no experimental descriptiva, el método empleado fue el hipotético deductivo, el investigador trabajo con una muestra de 353 trabajadores del sector público. Asimismo, se valió de una encuesta para recolectar información. Entre las conclusiones más relevantes se debe mencionar que un 44.8% de las instituciones públicas de la localidad no aplican gestión del talento humano por competencias, lo cual afecta el desempeño laboral de la personas con discapacidad; en segundo término, se halló que las entidades aplican inadecuadas técnicas de selección de personal por competencias (43.3%), no utilizan técnicas que permitan seleccionar en base a conocimientos, habilidades y actitudes, lo cual impide disponer del personal idóneo que le garantice a la institución un alto desempeño.

Pilataxi (2015) presentó el estudio *“Control interno y la gestión del talento humano en la unidad educativa bilingüe CEBI de la ciudad de Ambato”*, tesis de grado para la obtención del título de ingeniería en contabilidad y auditoría CPA”, en la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por la universidad técnica de Ambato. El propósito del trabajo fue instituir un servicio colectivo de control interno y la gestión del talento humano en instituciones educativas. El enfoque de la investigación es cuantitativa, con un diseño no experimental, de tipo descriptiva correlacional, mientras la población y la muestra fueron de 67 sujetos. Como conclusión final se puede afirmar, desde el punto de vista de la tesista, que es necesario un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta realizada, de modo que se pueda realizar una adecuada toma de decisiones que a su vez permita mejorar los procesos de administración del talento humano de la Unidad Educativa Bilingüe “CEBI”, para una adecuada toma de decisiones de dicha institución.

Mairena (2015), presentó el trabajo *“Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la facultad de educación e idiomas”*, tesis de grado de Maestría en la Facultad de Educación e idiomas, por la Universidad Autónoma de Nicaragua. Tuvo como objetivo determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño de los docentes noveles en los departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, el tipo de investigación es correlacional, la muestra fue de 40 estudiantes, 4 docentes noveles, 6 coordinadores y 2 directores. La conclusión relevante del estudio fue que en los departamentos de Física y Tecnología educativa los docentes noveles no están satisfechos con el acompañamiento pedagógico que se realiza; en otra conclusión, se afirma que no existen planes de acompañamiento, del mismo modo no se cuenta con un plan de seguimiento el cual les brinde herramientas para el fortalecimiento de la planta docente en formación

Hernández (2013), presentó la investigación de enfoque cualitativo titulado *Acompañamiento educativo de 10 escuelas de Educación Primaria Departamento de Quiché*. El trabajo Proyecto de Mejoramiento Educativo, tuvo como propósito

presentar los objetivos, componentes, metodología, resultados obtenidos, recomendaciones y evidencias, realizadas en primer grado de diez Escuelas Oficiales de Educación Primaria rural ubicadas en el departamento de Quiché, resultados cualitativos alcanzados en el tema de acompañamiento pedagógico, un nuevo concepto de supervisión educativa en el marco de la educación con calidad. De modo que se tuvo como objetivo: 1. Mejorar la calidad educativa en diez centros escolares a través del establecimiento de Comunidad de Aprendizaje y Comité de Calidad. 2. Desarrollar competencias de acompañamiento pedagógico en diez directores escolares. 3. Realizar seis visitas de asesoría y acompañamiento pedagógico en el aula por cinco meses. Se contempló tres componentes: De enseñanza que consistió en la formación docente en liderazgo pedagógico. De liderazgo que consistió en la formación de liderazgo escolar del director y el tercer componente acciones de acompañamiento pedagógico. El acompañante pedagógico le correspondió asesorar, guiar, aconsejar al docente en el aula. Se trabajó con la perspectiva del Método de Investigación-Acción Participativa. Se alcanzaron los siguientes logros: Formación de diez directores en liderazgo escolar y docentes en liderazgo pedagógico, diez Comunidades de Aprendizaje instalados y una Comunidad de Aprendizaje docente conformada por diez escuelas, diez Comités de Calidad, seis visitas de acompañamiento pedagógico en cada escuela durante cinco meses, diez planes de sostenibilidad uno por cada escuela. Se concluye que al consensuar e involucrar al personal docente y directivo en la planificación genera participación activa, compromiso y responsabilidad en el logro de los objetivos de un proyecto de acompañamiento educativo.

Mosqueda (2012) realizó un estudio sobre el *“Diseño de manual de estrategias para el mejoramiento del desempeño del acompañante pedagógico en el centro de educación inicial «Bicentenario» de Valla de la Pascua, Estado Guárico*. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, mientras el estudio se ubica en la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo de tipo descriptiva; la población que consideró fueron 1 directivo, 18 docentes y 1 acompañante pedagógico, siendo la muestra también 18, de modo que trabajó con una muestra censal. Para efectos de la investigación la tesista empleó tres cuestionarios: Un cuestionario dirigido al directivo con un total de 11 preguntas

dicotómicas, otro cuestionario dirigido a los docentes y compuesto por 19 ítems también dicotómicas y, un último cuestionario para el acompañante pedagógico conteniendo 13 preguntas de carácter dicotómicas. Para la variable acompañamiento pedagógico, el cual consideró las dimensiones asesoría y planificación, encontró por parte de la opinión del directivo institucional que está consciente de la trascendencia que brinda esta figura en la institución, lo cual por extensión implica que su desempeño sea mejorado; la respuesta aportada por los docentes indican que existe una división de criterios, pues un 38% está de acuerdo en que la asesoría brindada por el acompañante pedagógico, en cambio, un 62% no lo están. En cambio, por cuenta del acompañante pedagógico, halló la tesista que en un 67% está consciente y de acuerdo en que la asesoría desarrollada por él forma parte de su desempeño, y en 33% no la ejecuta adecuadamente. De lo actuado por la tesista puede decirse al respecto que tanto los teóricos como los funcionarios de la educación coinciden en que es sumamente importante introducir un nuevo estilo de acompañamiento pedagógico en los Centros Escolares en general, especialmente en los que imparten Educación Inicial.

Suazo (2012), realizó otro estudio relacionado con acompañamiento en Honduras, su investigación versó sobre *“La formación de los directivos de los Centros de Educación Básica, en supervisión y acompañamiento docente”*. El estudio centro sus objetivos en conocer la percepción de los directivos de los centros de educación básica respecto de la importancia y el nivel de formación en procesos de supervisión y acompañamiento docente, basado en distintos referentes teóricos. El tipo de investigación fue descriptiva, con el paradigma positivista. Se consideró una población de 333 directivos de Centros de Educación Básicos, de los cuales se tomó una muestra de 50 directivos de 15 distritos educativos de la ciudad de Tegucigalpa, para la selección de la muestra no se utilizó ningún método estadístico, siendo de manera intencional. Las variables que se abordaron fueron el nivel de importancia, nivel de formación y discrepancia. Entre algunas evidencias que encontró el tesista se reseñan las que tienen que ver con la supervisión adecuada a las necesidades de los Centros Educativos en el cual el 74% de los directores señalaron que si recibieron; asimismo, en cuanto al propósito de la supervisión, un 44% señalaron que obedecía a aspectos de planificación y

archivo de grado, metodología, material didáctico, espacios de aprendizajes, proyectos específicos, metodología empleada en el aula, etc.; mientras que un 24% señalaron que estuvo orientada a la planificación y metodología; en cuanto a la frecuencia de supervisión, encontró que un 26% indicaron tres veces al año, otro porcentaje similar, una vez cada bimestre; asimismo, en cuanto a conocer como desarrollar el acompañamiento docente, se encontró que para los directivos el nivel de importancia fue de 4.3, el de formación fue de 3.2, existiendo una discrepancia de 0.58 puntos, valor que indica que los directivos son de la opinión que existe muy poca necesidad de conocer sobre el tema mencionado. Entre las conclusiones relevantes a los que llegó el tesista, resulta pertinente señalar que los directivos son de la opinión que si reciben supervisión externa, por parte de las Unidades Departamentales y Distritales de supervisión educativa y acompañamiento docentes y rara vez de otras dependencias de las Secretaría de Educación u otras instituciones, que las supervisiones son adecuadas a las necesidades del centro, reciben asesoramiento y ayuda para que los centros mejoren su trabajo, además aseguran que el trato con el docente y con ellos mismos a mejorado; otra conclusión de importancia, señala que el tipo de supervisión no ha cambiado. En ese sentido, comentan que cuando son supervisados el proceso se lleva a cabo de manera general y no va dirigido a un campo específico, desde luego haciendo más énfasis en lo pedagógico curricular, pero lo más importante de esto es que el nivel de educación básica si se están supervisando los procesos educativos.

### **1.1.2 Antecedentes nacionales**

En el ámbito nacional cabe destacarse los siguientes trabajos:

Tantaleán, Vargas y López (2016) publicaron el artículo científico *“El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente”*, en dicho trabajo los autores sostienen que los resultados de la investigación demuestran la influencia del monitoreo pedagógico en el desempeño profesional de los docentes. Para ello, diseñaron y validaron una ficha de registro del monitoreo, que permitió comparar el desempeño profesional de los docentes con un estándar previsto. Demostrándose con ello que la evaluación constante propició la influencia del monitoreo en el desempeño profesional de los docentes; con la simple exigencia de los deberes el

desempeño docente mejoraba, pero los resultados fueron más alentadores cuando se ejecutaron actividades de acompañamiento y asesoramiento pedagógico. Los resultados se procesaron de manera grupal e individual, con el fin de obtener datos más útiles y confiables. El diseño empleado fue cuasiexperimental con un corte de tipo longitudinal, mientras la muestra fue de 18 docentes de una población de 1828 educadores. En tanto, la conclusión obtenida sostiene que el monitoreo pedagógico influye positivamente en el desempeño profesional de los docentes, aun sin las tareas de acompañamiento y capacitación, pero se corre el riesgo de tener una mejora aparente del desempeño de los docentes, ya que solo se exigiría el cumplimiento de las tareas que se monitorea. El ideal para lograr el mejoramiento de la calidad del servicio de la Institución Educativa, se encuentra en el reconocimiento y enfrentamiento de los problemas, incluyendo los más pequeños, para lograr paradigmas útiles con el proyecto institucional.

Fernández (2015), presentó el estudio "*Liderazgo directivo y acompañamiento en el aula en la Red N° 23 de la Ugel 04 de Comas, 2014*", tesis de maestría, de la escuela de postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, la investigación tuvo como objetivo: Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el acompañamiento en el aula en la Red N° 23 de la UGEL 04 de Comas, 2014. La investigación realizada fue de tipo básico, de diseño no experimental, de nivel correlacional, de corte transversal, y de enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 42 docentes y la muestra fue de tipo censal con 42 docentes con un muestreo no probabilístico. Asimismo, el análisis estadístico de independencia y correlación realizado a través la Chi cuadrada y el rho de Spearman, se observa que existe entre liderazgo directivo y el acompañamiento en el aula una relación positiva y significativa ( $r_s = 0,771$ ,  $p = .000$ ) en las Instituciones Educativas de la Red N° 23 de la UGEL 04 de Comas, 2014.

Chancahuañe (2014), presentó la tesis relacionada con *estilos de pensamiento y estilos de monitoreo y acompañamiento pedagógico de los directores de educación primaria, Chumbivilcas – 2014*. La finalidad del estudio consistió en determinar la correlación entre los estilos de pensamiento y estilos de monitoreo y acompañamiento pedagógico de los directores de Educación Primaria



de la provincia de Chumbivilcas. El estudio se realizó con una población de 138 directores y una muestra de 45 directores de Educación Primaria. Para la medición de la variable estilos de monitoreo y acompañamiento pedagógico consideró las dimensiones: autocrático, democrático y liberal o indiferente. La conclusión que se arribó, existe correlación positiva entre estilos de pensamiento y estilos de monitoreo y acompañamiento pedagógico de los Directores de Educación Primaria, según lo muestra el Coeficiente de correlación de Pearson ( $r = 0.18$ ), siendo el valor de  $Z_c$  de 6,8 por lo cual se acepta la hipótesis de alterna de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, el estilo de monitoreo y acompañamiento pedagógico preferido con todas las características es el estilo democrático en los Directores de Educación Primaria de la provincia de Chumbivilcas, en el proceso de la práctica pedagógica, administrativo e institucional de las instituciones educativas.

Cabrera (2014), presentó el artículo científico “*Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en administración de la educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014*”, en este trabajo la autora fijó como objetivo de la investigación determinar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración en la Universidad César Vallejo, sede Huaral 2014. EL método fue descriptivo, y su diseño fue correlacional. La muestra estuvo constituida por 56 docentes de Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, sede Huaral. Del estudio se desprendió la existencia de relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014., con significancia de 0.05,  $p = 0.000 < 0.05$  y Rho de Spearman = 0.57.

Callomamani (2013), realizó un estudio sobre las variables *supervisión pedagógica y desempeño laboral de docentes en una institución educativa de San Juan de Miraflores*; y las dimensiones que consideró en supervisión pedagógica fueron: Monitoreo, acompañamiento; mientras en desempeño laboral consideró dominio de contenidos, planificación docente, mediación de aprendizajes,

evaluación del aprendizaje, integración de teoría y práctica, actitudes y valores. El objetivo de la investigación fue determinar si la supervisión pedagógica influye en el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa 7035 de San Juan de Miraflores. El tipo de investigación fue de nivel descriptivo correlacional y el diseño fu no experimental y transversal. La población estuvo constituida por los docentes, estudiantes del quinto grado del nivel de educación secundaria. Asimismo, la recolección de datos se obtuvo a través de dos cuestionarios, uno para supervisión pedagógica con una coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach (0.831) y, el segundo cuestionario para desempeño laboral docente con un coeficiente también alfa de Cronbach (0.874); en cuanto a los resultados obtenidos se establecieron niveles de supervisión pedagógica, siendo el nivel regular (43,5%), en cuanto al nivel de monitoreo fue bueno (46,4%) y, en el nivel de acompañamiento fue regular (58,0%), opiniones sobre la base de entrevista a 69 docentes. En la parte inferencial se utilizó el análisis de regresión, el cual permitió obtener un coeficiente de correlación  $r = 0,863$ ;  $p = .000$ , es decir, el 75.50% de la variable desempeño laboral del docente está siendo explicada por la supervisión pedagógica del docente, lo que indica la influencia significativa de la supervisión pedagógica en el desempeño laboral docente; es decir a mayor supervisión pedagógica mayor desempeño laboral de los docentes. Entre las conclusiones relevantes encontradas por el tesista, se tiene: El monitoreo pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5% ,con una correlación de 0.810 entre los factores de estudio; y, el acompañamiento pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.800 entre los factores de estudio.

## **1.1. Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **1.2.1 Variable supervisión pedagógica**

A continuación, para establecer la orientación de la investigación se abordó la fundamentación científica, técnica o humanística de las variables de estudio, abordando en primer término la supervisión pedagógica.

## **Tradiciones y teorías científicas de la supervisión educativa**

Glanz, (2000, p. 50) Una teoría es, de alguna manera,

una forma de representar las relaciones y vínculos estructurales de los diferentes conceptos e ideas claves que están presentes en el entramado teórico que intenta reflejar. Con respecto a las tradiciones y teorías, son elaboraciones con un mayor nivel de concreción que replican y visualizan los elementos comprendidos tanto en los principios y supuestos de naturaleza teórica que guían y dan sentido a las actuaciones, como las soluciones concretas que se adoptan en las prácticas supervisoras y que, de una u otra forma, contribuyen a la validación y acrecentamiento de sus bases teóricas. La combinación, por tanto, de planteamientos teóricos y prácticos y de componentes reales y utópicos singularizan la orientación y formas de proceder de las diferentes teorías de la supervisión educativa.

En las tradiciones y teorías científicas de la supervisión educativa, una de las características en la era moderna es la de su respaldo y uso de los conocimientos científicos.

Glanz, (2000, p.50) plantea que:

además de sus visiones predominantes o hegemónicas en los distintos momentos del devenir histórico, existen diferentes formas de hacer supervisión si nos atenemos a las diferentes orientaciones que puede adoptar la misma. Para él, dichas orientaciones tienen como referentes básicos tres aproximaciones diferentes: la científica aplicada, la práctica interpretativa y la crítica emancipadora.

Rodríguez (1988, p. 35), plantea que:

la concepción y cometido de la supervisión varían sustancialmente según sea su grado de adhesión a las tradiciones intelectuales y paradigmas que han servido de soporte para el avance del conocimiento en los campos didáctico y organizativo. Sin duda, la concepción del conocimiento científico, la relación entre teoría y práctica, la posición ante la investigación, los métodos y técnicas de

investigación, la función de teorías y modelos, etc., son algunos de los aspectos diferenciales, entre otros, que definen y avalan a las distintas tradiciones científicas.

Es verdad que la supervisión educativa tiene que prestar una atención especial al desarrollo profesional de los docentes, pero no es menos cierto también que en sus cometidos ha de tomar decisiones sobre diversos problemas que afectan, tanto individualmente como de forma combinada, a la gestión del currículo, a los elementos sustantivos de la enseñanza, a la dimensiones estructural y cultural de los centros educativos, etc.

### **1.2.2. Bases de supervisión**

Desde la perspectiva etimológica, el término supervisión proviene de dos voces latinas, “súper”, que significa “sobre o encima de”, y “visio”, que significa “acto de ver, mirar”. Por tanto, la supervisar significa, el acto de ver o mirar desde lo alto o tener una visión superior, en calidad y cantidad.

Sovero (2012, p. 16), define supervisión educativa como “una función de diagnóstico, de pronóstico y de retroalimentación, orientada al mejoramiento del servicio educativo y al desarrollo personal del supervisado”. Es decir, se trata de análisis del estado actual de las cosas, para perfilar un nuevo estado, esto es establecer un pronóstico promisorio, pero recurriendo de manera permanente a auscultar el devenir de los procesos que se observan en detalle dirigido hacia su mejora.

El Ministerio de Educación (2009), por su parte, concibe supervisión pedagógica como:

El proceso técnico de orientación y asesoramiento, instituido, para optimizar las actividades pedagógicas en las instancias de gestión educativa descentralizada. Está centrada en el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, el desempeño profesional de los docentes, y el ofrecimiento de la oportuna y consistente información, para una acertada toma de decisiones (p. 6)

Es decir se trata de una función que permite efectuar un control sobre el proceso pedagógico de los docentes en el marco de su práctica educativa en el aula y su función es la mejora continua de los aprendizajes en los estudiantes.

Sobre este mismo aspecto, Lastarrea (2008, p. 10) define la supervisión escolar como “la expresión máxima del liderazgo educacional en acción... apunta al mejoramiento del proceso de enseñanza - aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela”.

Un aspecto importante respecto de la supervisión, lo señala Guerrero et al. (2007, p. 13), cuando afirma que es “...la verificación en el terreno del cumplimiento de la normatividad que rige para los centros educativos y las funciones de directores y docentes”. Es decir, se trata de la verificación de las normas emanadas por los órganos jerárquicos, como por ejemplo Ministerio de Educación, Ugel, o las propias instituciones educativas, quienes son las encargadas de ejecutar las políticas educativas públicas.

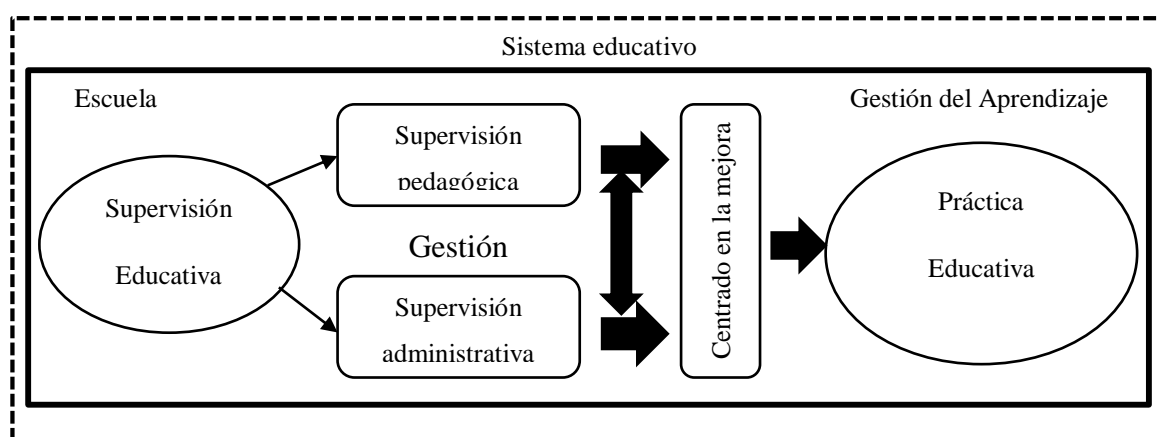
Mientras Brigg citado en Calero (2004, p. 18) señala que la supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas. La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

Las diversas definiciones de supervisión educativa indican como función básica la observación de los procesos pedagógicos de los docentes en el aula acorde con la política establecida por los organismos directrices de la educación.

Existe coincidencia de diversos autores en torno de los componentes intrínsecos de la supervisión educativa, al señalar que se trata de un sistema es decir contiene objetivos características, técnicas e instrumentos. Estos elementos son inherentes al subsistema supervisión pedagógica y a la supervisión administrativa, convirtiéndose en una herramienta de mejoramiento de la práctica

educativa y, por consiguiente de la escuela, cuyo ritmo dinámico es la práctica educativa. En el pasado la supervisión estuvo orientada al control, razón por el cual la percepción en torno de ella era negativa, por parte de quienes eran supervisados. Sin embargo, la supervisión se ha ido transformando en un servicio técnico de orientación y asesoramiento; sobre todo en las escuelas, aquellas juegan un papel muy importante en la mejora de la práctica educativa de los docentes, porque el objetivo es optimizar la gestión del aprendizaje, en donde el director debe asumir el liderazgo pedagógico.

En la siguiente figura se puede retratar el sistema: supervisión educativa y los subsistemas orientados a la mejora de los diversos procesos y prácticas que se dan en la institución educativa.



*Figura 1.* La supervisión educativa con sus subsistemas orientados a la mejora de la práctica educativa del docente.

La supervisión educativa se expresa plenamente en la medida que interactúan de forma recíproca la supervisión pedagógica y la supervisión administrativa, siendo ésta última soporte y auxiliar de la primera que posibilita su desenvolvimiento de manera eficiente y eficaz. Por ello que la supervisión educativa es una función sistémica orientada al mejoramiento del servicio educativo y, por ende, al desarrollo personal del supervisado. De modo que en el presente estudio, se acota la investigación al subsistema relevante que es la supervisión pedagógica, que se encarga de dar orientación y asesoramiento, en este caso por la vía del director a los docentes que cumplen con su actividad profesional.

En ese sentido, supervisión pedagógica, tal como lo concibe el Ministerio de Educación (2014, p. 67), “es el proceso técnico de orientación y asesoramiento instituido para optimizar las actividades pedagógicas en las instancias de gestión educativa descentralizada”. Siendo así, se colige que la supervisión pedagógica se vale de estrategias pertinentes para hacer un seguimiento del desempeño profesional del docente en el aula. Estos son el monitoreo pedagógico y el acompañamiento pedagógico. Función que compete al Director de la institución educativa, desplegando de esta forma técnicas e instrumentos para recabar información, procesarla y deducir inferencias válidas que le conduzcan a tomar decisiones pertinentes en función del objetivo institucional. Al respecto, Sovero (2012, p. 56) refiere tres aspectos muy importantes: mejoramiento de los procesos de aprendizaje, desenvolvimiento profesional de los docentes y ofrecimiento oportuno y consistente de información que viabilice de forma óptima (paradigmas, enfoques, metodologías, didáctica, estrategias, procesos pedagógicos, currículo, evaluación, clima escolar, tutoría, entre otros) la gestión del aprendizaje.

#### Funciones de supervisión

Siguiendo con el enfoque de Sovero (2012, p. 89),

la supervisión educativa, en el contexto actual da un giro hacia un servicio óptimo en el plano pedagógico, de allí que se enfatice en el control, acompañamiento, monitoreo e innovación, aunque no por ello se deje de lado la información, asesoramiento y evaluación, es más son inherentes a las cuatro primeras funciones. Por ello que en el presente estudio se considera como funciones de la supervisión pedagógica las siguientes:

**Control:** Según Sovero (2012, p. 35) señala que esta función es inherente a la responsabilidad que tiene el supervisor ya que “Está referido al papel que desempeña el supervisor en tanto persona que observa, vigila y comprueba cómo se realiza la educación y cómo funcionan las instituciones educativas para que en ellas se traduzcan exitosamente los resultados previstos”. Es decir, vela por el cumplimiento de la normatividad que rige las entidades educativas, los profesionales de la educación y el desarrollo del año escolar.

**Monitoreo:** Siguiendo con Sovero (2012 p. 18) concibe el monitoreo como “el proceso de recojo y análisis de información del desarrollo de los procesos pedagógicos, de los programas y de los proyectos, el cual identifica fortalezas y debilidades que sirven para la toma de decisiones pertinentes”. En efecto, es una herramienta sensible que permite dar una lectura de información pertinente, comunicando los avances, postergaciones y retrocesos que se pudieran presentar en los procesos pedagógicos, permitiendo de esta forma continuar con la implementación del plan anual de estudios y obtener resultados favorables. En otras palabras, se trata de una estrategia de seguimiento, la misma que está destinada a identificar de manera sistemática y periódica la calidad de desempeño de un sistema, sub-sistema o proceso para verificar el avance en la ejecución de metas formuladas por la dirección.

**Acompañamiento:** Continuando con el discurso de Sovero (2012, p.19), concibe el acompañamiento como “el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin que se establezca una distinción en los niveles de jerarquía”. De modo que se trata de una colaboración recíproca de aprendizajes entre acompañante y acompañado, articulando de esta forma comunidades de aprendizaje, como parte del fortalecimiento de las relaciones humanas y compartir nuevos conocimientos. Por tanto, esta función pedagógica de la supervisión está orientada a fortalecer el desempeño profesional docente por la vía de la asistencia técnica; en otros términos, se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado.

**Innovación:** Según Sovero (2012, p. 38), esta función “cuestiona y valida permanente las actitudes teóricas y los distintos mecanismos de la práctica supervisora tradicional”. Implica un conocimiento más profundo de la práctica educativa donde el docente, bajo la dirección del acompañante, formula cuestiones más aplicativas de enfoques, métodos, técnicas y procedimientos de índole pedagógica como administrativa, permitiéndole obtener acciones efectivas a sus iniciativas, sugerencias y nuevas ideas. Por tanto, asocia la investigación, para buscar la modificación y cambio de técnicas e instrumentos tanto en el proceso pedagógico como en la propia supervisión pedagógica.



### 1.2.3. Dimensiones de la supervisión pedagógica

#### Monitoreo pedagógico

Según Sovero (2012, p. 40) el origen del monitoreo “esta fundamentalmente ligado, desde hace muchos años, a la noción de control en el campo de la administración de organizaciones” es decir su utilización como elemento indispensable en la aplicación y ejecución tiene una ubicación temporal relativamente reciente .

Según Sovero (2012, p. 41) el monitoreo

es el proceso de recojo y análisis de información del desarrollo de los procesos pedagógicos de los programas y de los proyectos el cual identifica fortalezas y debilidades que sirven para la toma de decisiones pertinentes entonces pues las acciones de monitoreo permite identificar los logros y debilidades así como recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados deseados. Así también el monitoreo se constituye pues, en un sistema de información que permite la evaluación interna de la gestión realizada es decir debe ser entendida como una medida de autocontrol o auto evaluación orientada a comprobar si se sigue la dirección hacia el logro de los objetivos planeados.

Según Sovero (2012) dice que el monitoreo “es una acción por la cual una persona o equipo con determinadas cualidades ayuda a otras personas en el reconocimiento, tratamiento y solución de las dificultades y problemas de gestión educativa”.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2014), el término monitoreo no está registrado. Sin embargo, el término “monitor” que proviene del latín monītor, -ōris, hace referencia a la “persona que guía el aprendizaje deportivo, cultural, entre otros”, también alude a la expresión “hombre que amonesta o avisa”. En la lengua inglesa monitor se refiere a un dispositivo o pantalla que se encuentra instalado en un centro de control, a través del cual se ejerce vigilancia, es decir se visualiza a distancia las actividades que se estén realizando.

A partir de esta acepción se colige que monitoreo se refiere a la labor de vigilancia o encargada para guiar el aprendizaje y está entre su potestad avisar de las anomalías que detecte o, en todo caso, amonestar cuando lo considere necesario. La función del monitor es la de ver “in situ” como se desarrollan las actividades formuladas en el plan estratégico y táctico con la finalidad de conseguir los resultados esperados por parte de la organización.

En el Perú, el término monitoreo tiene su tradición en la gestión de los proyectos y programas de cooperación internacional formulados por Organismos No Gubernamentales (ONGs) durante la fase de ejecución. El objetivo de dicha función era ver si los montos destinados en la ejecución del proyecto eran utilizados plenamente y además se lograba cumplir con los objetivos formulados. Esta práctica se irradió a otros sectores y adquirió un lugar importante dentro de las funciones administrativas de la organización, sobre todo, en la función de control.

Aunque la función del control es un principio importante de la administración, con el enfoque neoclásico ésta adquiere una real dimensión porque se va a poner un mayor énfasis en el logro de resultados, definido por la rendición de cuentas como un mecanismo de transparencia y de gestión efectiva en beneficio de la ciudadanía. Es en este marco que el monitoreo adquiere también mayor relevancia y permite también redefinir el perfil del responsable del monitoreo. De manera especial esto se ha realizado en el rubro de la gestión pública. De allí que el Ministerio de Educación tomó este término para sí y lo orientó a optimizar la labor pedagógica en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En la “Guía para la formulación del plan de monitoreo (Local/Regional)” Del Ministerio de Educación (2015, p. 9) se señala in extenso la concepción de monitoreo pedagógico en los siguientes términos:

Puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la

continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes (p. 9).

El monitoreo es una estrategia formulada por la dirección para comprobar si las actividades programadas dentro de un plazo establecido se lograron y al mismo tiempo identificar que debilidades o fortalezas se detectaron para posteriormente adoptar las decisiones pertinentes que se requieran para el cumplimiento de las metas propuestas.

En el “Protocolo de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico” de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional del Cusco (2014, p. 5) se señala que “el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones”. El responsable del monitoreo está abocado a observar y comprobar en físico la existencia de “productos pedagógicos” (carpeta pedagógica, plan anual, unidades, sesiones, evaluación, entre otros) que sirven de referente para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje formulados por la institución educativa; pero además sirve para ver en el campo mismo como el docente monitoreado plasma la planificación del proceso de enseñanza en el aula, vale decir como ejecuta el currículo a través de las sesiones de clase, valiéndose de las herramientas pedagógicas y materiales educativos proporcionados por el Ministerio de Educación. Esta tarea posibilita al director de la institución educativa observar las debilidades y fortalezas que ha encontrado en el proceso de enseñanza y aprendizaje, permitiéndole redefinir la política de control de los aprendizajes a través del plan de monitoreo.

En cuanto al momento que se debe efectuar el monitoreo y asesoramiento pedagógico, la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional del Cusco (2014, p. 5) afirmó lo siguiente: “(a) Condiciones para el aprendizaje, (b) Jornada de Reflexión y Plan de Mejora, (c) Implementación de las Rutas del Aprendizaje y, (d) Día del logro”. Estos cuatro momentos a su vez están distribuidos en otros subprocesos que tiene que ver con el proceso de enseñanza y aprendizaje. Es decir, se trata de un conjunto de eslabones que al articularse de manera

conveniente y efectiva en cada uno de aquellos forman una importante cadena de valor agregado que permite obtener aprendizajes óptimos. A continuación se vio cada uno de estos momentos.

#### Condiciones para el Aprendizaje: “Buen inicio del año escolar”

De acuerdo con el “Protocolo de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico” de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional del Cusco (2014) el monitoreo debe incidir en los siguientes procedimientos:

- (a) matrícula oportuna. (b) Condiciones físicas adecuadas: ventilación, iluminación, higiene y seguridad. (c) Organización pedagógica de los espacios: materiales, sectores y ambientación. (d) identificación de oportunidades de aprendizaje: festividades y actividades agrícolas (calendario comunal), personajes, espacios y trabajo articulado con la familia. (e) Estrategias para asegurar transiciones entre niveles. (f) Estrategias para un trato amable a los estudiantes (pp. 6 - 7).

Este monitoreo corresponde al período entre enero y marzo. Es ejecutado sobre todo por la entidad jerárquica superior a la institución educativa, es decir la Ugel o Dirección Regional. La particularidad de este monitoreo es que está centrado fundamentalmente en los elementos materiales que garantizan una adecuada implementación del proceso de enseñanza y aprendizaje durante el inicio del año escolar. Esto tiene a su vez, otra connotación, la responsabilidad del director para que estos procedimientos se cumplan a cabalidad y se garantice las condiciones mínimas necesarias para que los docentes puedan cumplir con su labor de un modo efectivo. Precisamente este monitoreo tiene por objetivo determinar las condiciones materiales iniciales que se requieren para implementar el año escolar.

#### Jornada de reflexión y plan de mejora

Siguiendo con el enfoque que señala el “Protocolo de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico” de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional del Cusco (2014) este momento contiene los siguientes procedimientos:

- (a) Factores que influyen en el logro de aprendizajes: Conocimiento de los estudiantes (quiénes son, qué saben, qué les interesa). Expectativas claras de aprendizaje y rutas para lograrlo. Uso de material y, uso efectivo del tiempo.
- (b) Definición de metas de aprendizaje por aula. (c) Estrategias para que ningún estudiante quede atrás. (d) Presentación del Plan de Mejora de Aprendizaje a las familias y comunidad (pp. 6 - 7)

Es la responsabilidad compartida del director y de los docentes. El primero centrado en la gestión de los aprendizajes ejerciendo su liderazgo pedagógico en la perspectiva de construir escuela, es decir una cultura organizacional donde el aspecto sustancial sea el aprendizaje organizacional y se exprese de forma concreta en el desarrollo de buenas prácticas docentes. Sin embargo, para lograr ello es importante la participación democrática de los docentes en el proceso de gestión de los aprendizajes. Esto implica que el director debe promover el empoderamiento de los docentes con relación a la aplicación de los enfoques definidos y establecidos por el Ministerio de Educación en las áreas curriculares como son: Matemáticas, comunicación, ciencia y ambiente y personal social, en interacción absoluta con el dominio: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, lo que implica poner en tensión las competencias y desempeños por parte de los docentes. Esto significa que los docentes manejar bien los factores que influyen en el logro de los aprendizajes, pero además plantear estrategias niveladoras de aprendizaje de los estudiantes rezagados y, aportar con su diagnóstico y proyectos de innovación como mecanismos de intervención en la mejora de los aprendizajes, incidiendo al mismo tiempo en la responsabilidad compartida de los padres de familia y de la propia comunidad. Porque una forma de garantizar aprendizajes es planteando situaciones vivenciales a los estudiantes para que interrelacionen sus propias experiencias de vida sociocultural con lo que la realidad objetiva le plantea como retos. En resumen, en este aspecto tanto el Marco del Buen Desempeño del Directivo como el Marco del Buen Desempeño Docente y la participación comunitaria son las piezas claves para que la institución educativa se afirme en la ruta de mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Este es el espíritu de la jornada de reflexión y plan de mejora, donde el monitoreo pedagógico juega un papel vital para tener una lectura de cómo se vienen implementando los aprendizajes en la institución educativa.

### Implementación de las “Rutas del Aprendizaje”

Sobre este momento, el “Protocolo de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico” de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional del Cusco (2014) da una aporte interesante cuando afirmó o siguiente:

(a) Estrategias para apoyar a los docentes e implementación de las rutas del aprendizaje: Talleres, jornadas pedagógicas y uso del portal Perú Educa. (b) Monitoreo y asesoramiento al docente para un uso efectivo del tiempo en el aula. (c) Monitoreo y asesoramiento en el uso de los materiales y recursos disponibles en el aula. (pp. 6 – 7)

Se puede afirmar que este momento es el corazón del proceso de enseñanza y aprendizaje, porque se conjuga la acción pedagógica de los docentes en el aula y la acción de monitoreo pedagógico del director. Estos dos aspectos son los que permiten construir una escuela centrada en los aprendizajes. De allí que la visita del director al docente en aula es una necesidad porque lo que se busca es observar in situ la práctica pedagógica. Es decir, la compleja interacción entre docente y estudiante en el aula, mediada por aprendizajes significativos que el docente implementa valiéndose de herramientas pedagógicas que garantizan la adquisición de aprendizajes fundamentales que preparan a los estudiantes a desenvolverse en el medio sociocultural de un modo efectivo. Para ello es importante tomar en consideración algunas aspectos vitales que el Ministerio de Educación ha venido promoviendo como son la aplicación de las Rutas del Aprendizaje, el uso de materiales didácticos pertinentes dispuestos por la administración educativa máxima, el uso del tiempo efectivo en clase, las jornadas pedagógicas como estrategias de mejora continua de la práctica docente, esto es de fortalecimiento del desarrollo de la profesionalidad docente y de afirmación de su identidad como profesional que promueve la innovación y el cambio sustentado en la investigación educativa, entre otros, permiten al director ir formulando un estándar de calidad de la institución educativa. Al respecto la “Guía del PMBOK” (2013, p. 1) señala que un estándar es “un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidas”. Es decir se trata de un sistema de gestión de calidad centrado en los aprendizajes, que aplicado a la realidad de la escuela constituye un sistema propio de calidad educativa, cuyo eje central son los

aprendizajes. Y para que ello sea garantía de calidad educativa es preciso implementar las estrategias pertinentes que en el caso de la institución educativa, el director debe echar mano como son el monitoreo pedagógico y el acompañamiento docente. Pero en este caso, es el monitoreo pedagógico el que permite suministrar de información para la toma de decisiones que van a decidir el cumplimiento de los aprendizajes fundamentales establecidos por el Ministerio de Educación. Esto significa que el Director debe observar in situ como va discurriendo el proceso de enseñanza y aprendizaje en las aulas así como en el institución educativa, valiéndose de instrumentos pertinentes como los cuestionarios, fichas de observación, hojas de inspección, rubricas de productos pedagógicos y cuaderno de campo para sistematizar la información adquirida durante la inspección o visitas realizadas a las aulas, revisando en ese ínterin los productos pedagógicos que han elaborado tanto los docentes como los estudiantes, ya que estos resultan pruebas o evidencias de la labor pedagógica desarrolla por el docente en el aula, permitiendo de este modo dirigir en el propio trabajo de campo la implementación de las Rutas del Aprendizaje, comprobar las debilidades y fortalezas del trabajo pedagógico de los docentes en las diversas áreas curriculares. Por ello que el monitoreo en este momento clave del proceso de enseñanza aprendizaje permite al director afianza su liderazgo pedagógico y dar un mayor empoderamiento al docente para la ejecución curricular.

#### Día del logro

Este momento de acuerdo al “Protocolo de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico” de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional del Cusco (2014, p. 6), señala algunos procedimientos que se deben tener en cuenta: “(a) Día del logro. Primer día del logro: Presentación de avances en las metas propuestas. Segundo día del logro: Evidencias del logro avanzado”. Significa hacer una medición tanto cuantitativa como cualitativamente de los logros formulados por la Dirección y el conjunto de docentes y padres de familia, traducidas en metas específicas que permiten definir de modo objetivo el cumplimiento de los mismos. De este modo, el monitoreo implementado durante los diversos momentos permite concretizar en logros alcanzados que de manera

concreta se manifiestan en nuevos aprendizajes fundamentales adquiridos por los estudiantes en el curso del año escolar.

De modo que un aspecto central que se debe señalar en el marco del desenvolvimiento de la institución educativa es la gestión escolar centrada en los aprendizajes y dirigida por el Director, ejerciendo de principio a fin el liderazgo pedagógico que significa establecer el ordenamiento institucional y las condiciones para desarrollar los aprendizajes fundamentales. En otras palabras, se requiere de un director que eche mano del monitoreo para obtener información en tiempo real y pueda tomar decisiones, porque si algo ha venido fallando en la institución educativa ha sido la prevalencia del modelo burocrático de gestión escolar, distante de lo que promueve el Ministerio de Educación. De manera que aún subyacen resistencias al cambio por parte del director que aunado a la propia praxis tradicionalista de los docentes han establecido una mixtura entre el viejo modelo burocrático y lo que hoy plantea el Ministerio de Educación, siendo este un factor de retraso. Ello se refleja en el monitoreo, que no pasa de ser un acto formal de visitar las aulas, sin un ejercicio de liderazgo pedagógico por parte del director y de conducción acertada del proceso pedagógico de principio a fin, porque los docentes también muestran conductas de resistencia al cambio. Por eso que las capacitaciones o jornadas pedagógicas no dan resultados esperados porque el monitoreo no es concebido como una importante estrategia que permite promover el liderazgo pedagógico del director y hacer que los docentes se empoderen con los enfoques que se han establecido en el currículo.

#### Plan de monitoreo

La gestión escolar centrada en los aprendizajes, cuyo eje central son los aprendizajes fundamentales, exigen compromiso. Este compromiso es precisamente obtener los logros formulados por el Ministerio de Educación, esto es garantizar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes mediante una efectiva ejecución curricular, empleando de un modo óptimo las Rutas del Aprendizaje y el tiempo efectivo en el aula, valiéndose además en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los materiales y recursos educativos distribuidos por el Ministerio de



Educación, para facilitar la labor pedagógica de los docentes y de este modo se plasmen en aprendizajes fundamentales. Para que ello se cumpla con éxito, es importante la planificación, organización, dirección, ejecución y control de la gestión escolar.

Las funciones administrativas en el plano de la institución educativa adquieren sentido la planificación del Año Escolar, a partir de las orientaciones establecidas por el Ministerio de Educación a través de las normas y orientaciones para el año escolar. Esta medida implica, para la institución educativa cumplir con las acciones de planificación que se consignan en la calendarización del año escolar y que sirve de insumo para efectivizar el Plan Anual de Trabajo.

#### El acompañamiento pedagógico

Otra dimensión importante de la supervisión es el acompañamiento pedagógico:

Según Sovero (2012, p, 18)

el acompañamiento pedagógico es importante para la formación profesional de los docentes. Se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin que establezca una distinción de niveles de jerarquía. El acompañante requiere poseer capacidad para compartir y disposición para asumir compromisos que ayuden a crecer juntos. Esto quiere decir que es un espacio de comprensión de dialogo sin prejuicios entre el maestro acompañado y el acompañante asimismo se debe utilizar un sin número de estrategias dependiendo el contexto donde se realiza.

Según Sovero ( 2012, p. 12)

las personas que participan en las acciones de acompañamiento muestran interacción autentica lo que requiere de confianza respeto, tolerancia, igualdad, justicia, libertad, responsabilidad, autonomía, y cooperación es decir se crean relaciones horizontales en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución asimismo la horizontalidad significa

establecer relaciones reconociendo al otro como igual, pero sabiéndose histórica, cultural y cognitivamente diferente .

Según Sovero (2012, p. 13) el acompañamiento “es sistémico es congruente con la concepción compleja de desarrollo y de aprendizaje al considerarse que estos procesos más completos si se realizan en conjunto, Por eso es importante la cooperación pedagógica y la comprensión del otro”.

El acompañamiento según Sovero (2012, p, 21) debe estar orientado a propiciar:

La toma de conciencia de lo que se sabe, de lo que le falta por saber y de todo aquello que contribuya al mejoramiento profesional y personal, así pues pensar en voz alta, reflexionar junto con el otro y desarrollar habilidades metacognitivas son acciones que contribuyen a esa toma de conciencia.

La emergencia de una autorregulación que permita a la persona gestionar su propio proceso de aprendizaje y poder realizar cambios cuando mejor convenga esto se puede lograr a través de las acciones como la planificación, el control , la regulación y la supervisión de los propios procesos mentales .

El desarrollo del sentido estratégico para tomar decisiones orientadas a la resolución de problemas personales y profesionales.

La adopción del perspectivismo según la cual todo conocimiento es relativo a un punto de vista determinado a este campo se asocian acciones como ser empático, crear sintonía , compartir puntos de vista, aceptar la perspectiva del otro o trabajar de manera cooperativa .

De acuerdo a la política educativa del Ministerio de Educación el monitoreo pedagógico es concebida como una estrategia para dar valor agregado a los procesos pedagógicos que desarrolla los docentes en su labor educativa. Por ello es importante señalar sus orígenes en la educación peruana y luego algunas definiciones en torno de esta actividad.

Según el informe final de la investigación realizada por Rodríguez, Leyva y Hopkins (2016, p. 4) para GRADE, situaron la creación del acompañamiento pedagógico el año 2008, destacando como una columna importante del PELA, destacando en su evolución tres períodos “(i) desde su creación y hasta el cambio de gobierno en 2011, (ii) el período de revisión y rediseño entre 2011 y 2012, y (iii) el de la implementación del rediseño a partir del 2013”. (p. 4) Sin embargo, el periodo que mayor atención ha merecido es el correspondiente al tercer período (2013 – 2016) que está en consonancia con la gestión por resultados en el marco de la modernización de la gestión pública.

La implementación del PELA tuvo como un brazo fundamental el acompañamiento pedagógico, el mismo que estaba compuesto por tres actividades: “(i) visitas del acompañante al docente en el aula, (ii) microtalleres organizados por los acompañantes con un grupo de docentes acompañados, y (iii) talleres de actualización con grupos más grandes de docentes en espacios organizados por la administración local o regional”. Es decir, era la UGEL o la DRE las que tenía la prerrogativa de implementar el acompañamiento pedagógico en el PELA, que comprendía el nivel de educación inicial y primaria. Sin embargo, esta manera de abordar el acompañamiento pedagógico dio un giro sustancial en el año 2013, porque se amplió áreas estratégicas como es la educación multigrado, la enseñanza de matemática, comprensión lectora, entre otras orientado sobre todo a zonas en niños y niñas en situación de vulnerabilidad.

#### Definición de acompañamiento pedagógico

Según García (2012, p. 12) concibe el acompañamiento como “la formación de sujetos sociales que optan por la construcción de nuevas prácticas y la construcción de relaciones educativas, direccionadas por un proyecto social y educativo transformador”. La autora se refiere a la profesionalidad docente como una palanca de cambio que permite construir nuevas prácticas pedagógicas sujetas a un proyecto político y educativo que tenga como centro la adquisición de los logros de aprendizaje de los estudiantes pero al mismo tiempo un nuevo compromiso profesional del docente centrado en generar nuevas prácticas pedagógicas de corte

innovador para cumplir con los objetivos políticos, sociales y educativos formulados por las autoridades y la sociedad civil.

Por su parte Vezub y Alliaud (2012, p. 31) sostienen que el acompañamiento pedagógico “constituye una estrategia y modalidad particular para promover el desarrollo profesional docente, que a su vez está vinculada con los principios que sostienen la idea de formación centrada en la escuela”. De acuerdo con el argumento de las autoras, el acompañamiento es una estrategia que comprende un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos del cual se vale el acompañante para estimular la mejora profesional del docente, cuyo eje principal es la enseñanza y aprendizaje para garantizar aprendizajes de calidad de los estudiantes. Siendo la razón sustantiva de este desempeño, la sistematización de buenas prácticas que coadyuven a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje y contribuyan de este modo conseguir los resultados u objetivos propuestos.

También el Ministerio de Educación estableció una definición de acompañamiento pedagógico en el documento Protocolo de Acompañamiento Pedagógico (2014) señalando lo siguiente:

El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Para tal fin, el acompañamiento pedagógico incluye un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo. (p. 7)

De acuerdo a lo señalado por el Ministerio de Educación el acompañamiento es una actividad que está orientada a mejorar la práctica pedagógica de los docentes, y cuyo basamento teórico es el enfoque crítico-reflexivo, porque lo que se trata es de hacer ver a los docentes a través de su propia praxis pedagógica, de las potencialidades y limitaciones que evidencian en el ejercicio de su profesionalidad docente. De allí el papel fundamental de la reflexión y la crítica y viceversa para lograr mejores competencias.

## Indicadores

### Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje

Los profesores incrementan el tiempo dedicado a actividades pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje. MINEDU (2015, p. 15)

### Uso de herramientas pedagógicas por los docentes

Los profesores que usan materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje. MINEDU (2015, p. 15)

### Aprendizaje y el documento orientaciones básicas para la programación curricular

Se incrementa la cantidad de profesores que utilizan rutas de aprendizaje durante la programación y ejecución de sesiones de aprendizaje. MINEDU (2015, p. 15)

### Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje

Se incrementa la cantidad de profesores que usan materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje. MINEDU (2015, p. 15)

## Enseñar y evaluar

Enseñar, evaluación conlleva un trabajo de los equipos docentes que implica respetar la autonomía de cada escuela. Es decir, supone: pensar en el proyecto institucional, en la coherencia entre enseñar–aprender y evaluar, en la formación integral de los alumnos y en cómo educar para los tiempos actuales; el esfuerzo que implica el aprendizaje, qué enseñamos, cómo aprenden nuestros alumnos y cuáles son los criterios que acordamos para evaluar. MINEDU (2015, p. 15)

## Análisis de evidencias

En análisis de evidencia consiste en revisar si las conclusiones están justificadas en base a las pruebas aducidas, es decir, si son válidas, la validez de la atribución recibe el nombre de la validez interna la de las predicciones, de validez externa.

### Reflexión y planeación

La reflexión y planeación es: "una técnica para seleccionar los fines y los medios en función de una norma. En el nivel técnico, se trata de una serie de procedimientos orientados hacia la acción; la planificación es neutra: éticamente, no es ni buena ni mala". Sin embargo, se puede mostrar eficaz o ineficaz, y alcanzar los objetivos deseados. Ahumada (1989, p. 209)

### Talleres, grupos de interaprendizaje y pasantías

En el campo de la educación, se habla de talleres para referirse a una cierta metodología de enseñanza que combina la teoría y la práctica. Los talleres permiten el desarrollo de investigaciones y el trabajo en equipo. Algunos son permanentes dentro de un cierto nivel educativo mientras que otros pueden durar uno o varios días y no estar vinculados a un sistema específico.

#### **1.2.4. Gestión del talento humano**

De la administración de recursos humanos a la Gestión del talento humano

Seguidamente se continuó con la segunda variable la gestión del talento humano. Chiavenato (2009), se encarga de señalar que la Administración de Recursos Humanos tiene diversas denominaciones: capital humano, capital intelectual, talento humano, entre otros. Según este autor, lo que marca la diferencia en el uso del nuevo concepto son las personas. Argumentando el paso de las personas como recursos a las personas como asociadas dentro de la organización. Por ello, cuando refiere a la administración de recursos humanos, en las actuales circunstancias debe entenderse como gestión del talento humano. No obstante existe una diversidad de conceptos.

### Funciones de la administración

Desde la perspectiva neoclásica de la administración un aspecto primordial que toma en cuenta es que la administración "es un proceso operacional compuesto de funciones: planeación, organización, dirección y control" (Chiavenato, 1999, p. 198). Estas cuatro funciones administrativas rigen en toda organización y la institución educativa no es la excepción. De modo que el proceso administrativo

está determinado por el conjunto de funciones administrativas que se realizan en las organizaciones para lograr sus objetivos.

Con las premisas señaladas en toda institución educativa se desarrollan las funciones administrativas destacando la planeación, organización, dirección y control, permitiendo dar funcionamiento a la institución educativa para que cumpla con sus objetivos estratégicos definidos. Por ello es importante señalar grosso modo el significado de estas funciones administrativas que permiten ofrecer calidad de servicio educativo si están armonizadas con los objetivos, resultados y metas fijadas. Sin embargo, merece atención la función control, porque se encarga de efectivizar a través de la supervisión educativa.

### Planeación

Chiavenato (1999) sostuvo que la planeación es la primera función administrativa y se encarga específicamente de señalar por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué es lo que se debe hacer para conseguirlos. De manera que se trata de un modelo teórico que traza la acción futura de la organización. Esto quiere decir que se encarga de fijar los objetivos, detallar planes y seleccionar el mejor curso de acción. De manera que esta función determina a donde se quiere llegar, qué es lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. Por tanto, planeación se define como la función en la que se formulan los objetivos y se establecen los medios para alcanzarlos. Para hacerse efectiva dicha función se requiere de algunas premisas como considerar el presente y trazar el futuro. Esto significa ubicar donde se encuentra la organización y hacia donde pretende llegar. Es decir, partiendo de la situación actual, a través de planes se logra alcanzar los objetivos. En otras palabras, articular la misión y la visión de una organización. Para articular de modo coherente estos dos aspectos consustanciales fue preciso fijar el establecimiento de objetivos, que no es otra cosa que fijar los resultados futuros que se desean alcanzar; y, el desglose de los objetivos, concepto que surge de la jerarquía de objetivos, permite desglosarlos. Es decir, a partir de los objetivos organizacionales, es que se permite fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

Sobre esta base es que se establece la cobertura de la planeación y está compuesta por tres niveles diferentes de planeación: (a) Planeación estratégica (largo plazo) (b) Planeación táctica (mediano plazo), (c) Planeación operacional (corto plazo), Estos niveles llevan a considerar los tipos de planes que son: Procedimientos (relacionados con métodos), presupuestos (relacionados con dinero), programas o programaciones (relacionados con tiempo) y reglas o reglamentos (relacionados con comportamiento).

Por tanto, el eje de la planeación es la toma de decisiones, y solo a través de aquella es la que permite pasar luego a la ejecución de la acción.

### Organización

Según Chiavenato (1999) refiere que la organización es:

Una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados, generar utilidades (empresas en general), proporcionar satisfacción social (cubes), etc., y estructura deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. (p. 235)

Es decir, se trata de un conjunto de personas que tiene un objetivo en común y se organizan para tal efecto con el propósito de lograr alcanzarlos. Además se caracteriza por presentar dos aspectos: (a) organización formal y la organización informal, (b) organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. De estos dos aspectos, el segundo es el que tiene mayor peso porque se encarga de agrupar las actividades y distribuir la autoridad para evitar conflictos y confusiones (Chiavenato, 1999, p. 236).

En cuanto a la cobertura de la organización, está estructurada en tres niveles de la planeación: (a) Organización global, que le corresponde un diseño organizacional (b) Organización departamental, que le corresponde un diseño por departamentos (c) organización de tareas y operaciones, que le corresponde solo cada tarea u operación.



### Dirección

Desde la perspectiva funcional consiste en “poner en acción y dinamizar la empresa” (Chiavenato, 1999, p. 237). Es decir, se trata de moverla para que cumpla con sus objetivos, optimizando en este caso el talento de las personas. En otras palabras, consiste en dirigir a las personas hacia un propósito común, además comunicar, liderar y motivar en aras del objetivo. Esto implica la afirmación de autoridad y poder.

En cuanto a la cobertura de la dirección, ésta se da entre niveles: (a) Dirección global (directores y altos ejecutivos), (b) Dirección departamental (gerentes y mandos medios), y (c) dirección operacional (supervisores y encargados).

### Control

De acuerdo con Chiavenato (1999, p. 239) la palabra control en administración se caracteriza por tener tres acepciones: (a) Control como función restrictiva y coercitiva, (b) Control como sistema automático de regulación y (c) control como función administrativa.

De todos estos significados, el tercero es el que está asociado a la función administrativa, Esto significa que “La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o los resultados deseados. El control es un proceso que guía la actividad hacia un fin determinado” (Chiavenato, 1999, p. 240). Es decir, en inspeccionar y examinar el proceso administrativo si se ajusta a los objetivos planteados por la organización.

Además el control tiene las siguientes fases cíclicas: (a) Establecimiento de estándares o criterios, (b) observación de desempeño, (c) Comparación del desempeño con el estándar establecido, (d) acción correctiva (Chiavenato, 1999, p. 241). De esta manera el control es un medio para alcanzar los objetivos, porque al observar la formulación de los objetivos, se establecen estándares que luego van a medir el desempeño, lo que implica efectuar una comparación del desempeño con los estándares y realizar posteriormente la acción correctiva, si en verdad lo amerita. De manera que permite ajustar el desempeño y los estándares

correspondientes.

Finalmente, la cobertura de control como lo afirma Chiavenato (1999, p. 243) también “puede ser global, departamental y operacional, sus planes son estratégicos, tácticos u operacionales, respectivamente”.

El control tiene como herramienta fundamental a la supervisión, porque es ella la que hace que los estándares y la medición de desempeños se cumplan a cabalidad, dado que de manera sistemáticamente están siendo comparados para establecerse, si así fuera el caso la corrección necesaria.

Según Chiavenato (2009),

la adopción del nuevo término gestión del talento humano, corresponde a las condiciones históricas concretas del desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI. Si en el siglo XX la administración de recursos humanos (ARH) adquirió una gran connotación en el seno de las organizaciones en donde el sujeto era considerado un recurso dentro de la cultura organizacional. Hoy esta situación ha cambiado. Por ello que en el presente estudio se tomará la Gestión del Talento Humano (GTH) como sinónimo de la Administración de Recursos Humanos (ARH).

Chiavenato (2009, p. 9) refiere con respecto al concepto de la administración de recursos humanos (ARH), como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las «personas» o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. Es decir se trata de un conjunto de procesos claramente identificados que tiene por objetivo lograr un buen desempeño profesional de las personas dentro de una organización.

De Cenzo y Robbins (1996, p. 8) citado por Chiavenato (2009, p. 9) conciben como una “función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la

conservación de éstos”. Desde esta perspectiva, es deber de las organizaciones capacitar a su personal con la finalidad de lograr de ellos un desempeño efectivo y de esta forma orientarlo a los propios objetivos de la organización.

Milkovich y Boudreau (1994, p. 3) también referido por Chiavenato (2009, p. 9) sostienen que se trata de un “conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones”. Se inclina por afirmar que se trata de cursos de acción adoptados por los responsables de la organización con el fin de hacer óptimas las relaciones laborales y de esta forma mejorar la calidad de su trabajo en beneficio, tanto de la organización como del propio trabajador.

Por su parte, Chiavenato (2009, p. 14) define Administración de Recursos Humanos, que no es otra cosa que la Gestión del Talento Humano, como el conjunto de “políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas”. En otras palabras, se trata de un conjunto definido de procesos que tienen como fin alcanzar las metas y objetivos de la organización.

En todos los conceptos vertidos se hace alusión a la relación recíproca entre organización y personas, es decir a una mutua dependencia orientados a lograr efectos sinérgicos y multiplicadores acordes con el objetivo estratégico de la organización, proporcionándose tanto organización como personas de los beneficios mutuos.

De modo que el contexto de la gestión del talento humano está referida por la evolución de las funciones de las personas dentro de la organización. En el siglo anterior las personas eran consideradas recursos dentro de las denominadas corporaciones toda vez que dentro de aquellas eran considerados como empleados aislados y que cumplían una determinada labor en sus puestos de trabajo, seguían la rutina de un horario rígido establecido, además debían acatar las normas y reglamentos internos de la organización al pie de la letra, la relación era vertical y jerárquica de subordinación al jefe inmediato superior, y otra de las características era que se guardaba fidelidad a la organización y a la propia sección de

especialización de trabajo desde el que se ejecutaban las tareas; asimismo, el desempeño se medía por la intensidad de las destrezas manuales, en términos de producción cuantificada más no cualificada. En suma, la persona era mano de obra y como tal correspondía el trato que se le brindaba dentro de la organización.

Sin embargo, merced al desarrollo científico y tecnológico, y el advenimiento de la era del conocimiento las personas han adquirido un valor sustancial merced al desarrollo de competencias, habilidades y destrezas en un mundo globalizado caracterizado por ser inestable, cambiante y de competencia feroz. Es en este nuevo marco, que las personas adquieren otra connotación dentro de la organización, como asociadas. Es decir son los colaboradores agrupados en equipos de trabajo cuyo objetivo es cumplir con las metas de la organización, de allí que dichas metas sean negociadas y compartidas, razón por el cual existe una permanente preocupación por los resultados, lo que implica poner atención y lograr la satisfacción del cliente; pero lo que distingue a los colaboradores es su compromiso organizacional, es decir ese vínculo innato con la misión y visión institucional, lo que anima a fortalecer la interdependencia con los colegas y equipos, compartiendo de esta forma un solo objetivo, razón por el cual se convierten en proveedores de conocimientos que sirve a la organización. Por tanto, el talento humano expresado en el cúmulo de conocimientos que se plasman en actividad peculiar y dan valor agregado a la organización es lo que hace la diferencia, fundiendo en uno solo organización y personas.

Chiavenato (2009)

llama a la acción recíproca de organización – personas: empresabilidad-empleabilidad. Con respecto a la empresabilidad destaca que se trata de la capacidad de la empresa para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y las competencias individuales de sus miembros, es decir sus asociados. Y, empleabilidad, refiere a la capacidad de las personas de obtener sus empleos y mantenerlos en la línea de necesidades de la organización y de la persona.

A pesar de este vínculo, sin embargo resulta necesario que se resalte los aspectos fundamentales de la administración moderna de recursos humanos, concibiéndose lo siguiente: primero, las personas como seres humanos, ya que son poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias que al engarzarse dentro del proceso de la organización crea nuevo valor agregado. Segundo, las personas como activadores de los recursos de la organización son fuentes de impulso dinámico de la organización. Tercero, las personas como asociadas de la organización se comprometen con ella, ya que éstas hacen inversiones, esto es derrochan dedicación y esfuerzo adicional, tiempo, responsabilidad; asumiendo riesgos y compromisos, con la perspectiva de obtener rendimiento (salarios, incentivos económicos, crecimiento personal, desarrollo de carrera, entre otros). Cuarto, las personas como talentos son proveedores de competencias, que se encargan de dar valor agregado a un producto, de manera que construir competencias similares a las de los competidores, es invertir en tiempo, lograr la maduración y aprendizaje constante. Finalmente, las personas como el capital humano de la organización agregan inteligencia al negocio. De allí que el talento humano, tenga una connotación estratégica para toda organización.

De lo expresado se colige que las personas son el principal activo de la organización, de allí que se les preste atención a aquellas para asegurar el éxito y lograr ventaja competitiva y éxito.

A continuación resulta también pertinente señalar los objetivos que se plantea la gestión del talento humano. Sobre el particular Chiavenato (2009, p. 28) sostiene que son dos los objetivos de toda organización. La primera, consiste en agregar valor a la organización y del mismo modo a sus miembros y clientes; y, la segunda, consiste en administrar con las personas y ya no administrar a las personas. Esta nueva visión de los objetivos de la gestión del talento humano tiene que ver con la respuesta que dan las organizaciones innovadoras a las organizaciones tradicionales burocráticas. Pero para alcanzar dichos objetivos, se requieren de un conjunto de acciones que deben estar orientadas: primero, aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo, aquí no se habla de fomentar porque se sobreentiende que se trata de un elemento de formación

continua. Segundo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, lo que significa que es la persona el centro de la organización y como tal dotarle de lo mejor resultará provechoso tanto para la persona como para la propia organización y optimizar por añadidura el trabajo. Tercero, administrar el cambio, es decir lograr que las personas que aún no logran sintonizar con las propias expectativas de la organización puedan hacerlo rompiendo la resistencia de la actividad tradicional y sintonizarse con el cambio. Cuarto, mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable, es decir proyectar una imagen transparente y de responsabilidad social ante la comunidad y, por ende ante la sociedad. Finalmente, construir la mejor empresa y el mejor equipo, consiste en compartir un solo objetivo, conjugar esfuerzos y hacer efectivas las actividades destinadas a lograr las metas y aproximarse con ello al objetivo.

En buena cuenta, los objetivos en la gestión del talento humano, sirven para ayudar a la organización a alcanzar sus propios objetivos particulares y a realizar su misión; pero además proporcionarle competitividad a toda la organización y conjugando para ello los objetivos de la organización y los individuales.

Chiavenato (2009, p. 103) al afirmar que la gestión del talento humano son “políticas y prácticas necesarias”, sin embargo para ejecutarlas en la dirección del trabajo de las personas, éstas se resumen en seis procesos que están integrados y confluyen en un cuadro de mando integral, funcionando como un sistema abierto e interactivo.

#### **1.2.5. Dimensiones de la gestión del talento humano**

Son seis procesos los que tiene que ver con la gestión del talento humano. De acuerdo con lo sostenido por Chiavenato (2009) son los siguientes:

##### **Organizar a las personas**

Chiavenato (2009, p. 15) señala que “son los procesos para incluir nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas”. Es decir, consiste en efectuar el reclutamiento y selección del personal que requiere la organización para dar viabilidad a sus objetivos estratégicos. Se puede afirmar que

es la puerta de entrada a la organización mediante la incorporación de las personas que se ajusten a las necesidades de la organización.

La globalización de la economía ha puesto sus propios patrones la incertidumbre y el cambio, por ende el mercado también refleja dicho estado. Observar este fenómeno consiste en valorar el capital humano, es decir se busca promover la creatividad y la innovación como condición sine qua non para obtener ventaja competitiva. Por ello, tanto el reclutamiento de personal como la selección del personal sean aspectos importantes para la organización.

#### Reclutamiento de personal

Chiavenato (1997, p. 205) citado por Chiavenato (2009) señaló lo siguiente:

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente en un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (p. 117)

Schermerhorn (1996) citado por Chiavenato (2009, p. 117) definió reclutamiento como el “conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización”.

Recompensar a las personas; tal como sostiene Chiavenato (2009, p. 15) refiere que “son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas”. Lo que caracteriza a dichos procesos son las remuneraciones, prestaciones y los incentivos que establece la empresa para estimular a los asociados.

Desarrollar a las personas; siguiendo con Chiavenato (2009, p. 15) estos procesos sirven para “capacitar e incrementar al desarrollo profesional y personal”. Estos procesos describen la administración del conocimiento y de las competencias, aprendizajes, capacitaciones, desarrollo de carrera, entre otros.

Retener a las personas; de acuerdo con el concepto de Chiavenato (2009, p. 16) son aquellos procesos que sirven para “crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas”. Para este autor, estos procesos incluyen la cultura organizacional, el clima institucional, la disciplina, higiene y calidad de vida así como las relaciones sindicales.

Auditar a las personas; según Chiavenato (2009, p. 16) consiste en “dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados”. En esta parte, de acuerdo con la posición del autor, comprende el banco de datos y sistemas de información administrativa.

### Indicadores

- Diseño de puestos

Representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general.

- Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

- Remuneraciones

Una Remuneración es el pago que pueda recibir una persona por un trabajo bien realizado.

- Prestaciones

Son las adiciones a los sueldos y salarios de los trabajadores, pagadas por los empleadores y pueden ser en dinero o en especie. Incluye: aportaciones a la seguridad social, primas de antigüedad, cajas privadas de pensiones, despendas, ayudas para renta, etc., excepto los reembolsos a los empleados por viajes, dietas y otros gastos en que incurran al realizar actividades por cuenta de la dependencia



o entidad, tales como gastos para mejorar el ambiente del lugar de trabajo, exámenes médicos, deportes y otros servicios recreativos, herramientas y equipo.

- Formación

Este término hace referencia al tipo de educación orientado al mundo laboral. La formación profesional busca la capacitación de los alumnos para desarrollar empleos. Se suele aplicar a los ciclos formativos de grado medio y superior.

- Desarrollo

El proceso de evolución, cambio y crecimiento relacionado con un objeto, una persona o una situación determinada.

- Aprendizaje

El aprendizaje está considerado como una de las principales funciones mentales que presentan los seres humanos, los animales y los sistemas de tipo artificial. En términos super generales, se dice que el aprendizaje es la adquisición de cualquier conocimiento a partir de la información que se percibe.

- Administración del conocimiento

La administración del conocimiento implica la conversión del conocimiento tácito (el que sabe un trabajador específico) en explícito (conocimiento documentado y replicable) para convertirlo en un activo estratégico de la organización. La administración del conocimiento implica la adecuada explotación de datos e información para transformarlos en conocimiento y entendimiento.

- Higiene, seguridad y calidad de vida

La higiene laboral esta relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Seguridad industrial radica en la prevención de los accidentes de trabajo. La calidad de vida es un concepto referido al bienestar en todas las áreas del ser humano.

- Relación con los docentes y el sindicato
- Banco de datos

El conjunto de datos o acopio de datos de información sobre un tema de una materia organizado en una base de datos de forma que pueda ser consultado por el usuario: en el banco de datos de una empresa se recoge el nombre, dirección y teléfono del cliente.

- Sistema de información administrativa

son los hechos primarios, básicos, como las figuras y otros símbolos usados para representar a personas, hechos, conceptos, etc. Un Dato es un elemento cualquiera, identificado en su forma bruta, que por si solo no conduce a comprender un hecho o situación determinados.

### **1.3 Justificación**

En lo que respecta al apartado referido a la justificación, la presente investigación resulta conveniente porque va a aportar conocimiento en torno de la comprensión de la supervisión pedagógica en relación con la gestión del talento humano, esto es que trata de entender cómo el enfoque neoclásico de la administración se ve reflejada en sus particularidades en el sector educación y de manera especial en lo que corresponde a la gestión escolar. La identificación de esta valoración, resulta importante para la gestión de aprendizaje, porque va a permitir incidir en los objetivos estratégicos que ha establecido el Ministerio de Educación, es decir incidir en la comprensión de la escuela que queremos, con la finalidad de impulsar la gestión del cambio en el terreno educativo y desarrollar la transformación de la educación.

En lo que compete a la relevancia social del presente estudio, esta investigación está abocada a poner un mayor énfasis en el aspecto del monitoreo y asesoramiento con la finalidad de garantizar los aprendizajes de los estudiantes.

Dentro de las implicaciones prácticas de la investigación, el presente estudio sirvió para conocer los procesos que se dan dentro de una organización para promover la gestión del talento humano en el marco de la institución educativa,

encontrándose que en el plano de su estructura orgánica, se ponen de manifiesto los procesos de gestión, excepto el referido a los proceso para integrar personas, proceso que corresponde al Ministerio de Educación mediante concurso público.

En lo que se refiere al valor teórico de la investigación se debe decir que el propósito central de esta investigación es ampliar los conocimientos de gestión del talento humano y en ese marco describir el papel que juega la supervisión pedagógica, en la mejora de los aprendizajes fundamentales.

Asimismo, en la parte epistemológica, el estudio servirá para nuevas investigaciones en torno de la necesidad de definir un modelo de supervisión pedagógica, pero al mismo tiempo ir formulándose también un modelo de gestión del talento humano en las instituciones educativas.

### **Relevancia social**

La búsqueda científica de por si tiene una relevancia social, porque vivimos en una colectividad del saber que no solo se plantea en términos de teorías, sino también, del pensamiento, por lo que es de gran importancia educar al ciudadano para que sea responsable de sus propios saberes científicos y pueda enfrentar a los diversos problemas que se les `presenta en el contexto en el que se desenvuelven. Existe la responsabilidad de educar a los ciudadanos con la capacidad de investigar, poniendo de manifiesto su pensamiento censor y creativo. Sin embargo es de gran preocupación que en la actualidad es evidente que la educación es solo una teoría abstracta , con un método memorístico , por lo que la supervisión pedagógica debe cumplir su rol en el cumplimiento de despertar el talento dentro de los actores del proceso educativa , con mucho mayor razón los docentes , ya que cada ser humano consta con un talento , y que muchas veces no son desarrollados en tal sentido la justificación es sociales por de mucha relevancia dentro de la realidad en que fue estudiado.

### **Justificación Teórica.**

La investigación propuesta busca, mediante la Supervisión pedagógica y gestión del talento humano, encontrar explicaciones a la situación actual en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas, ya que la

supervisión educativo es responsable de proporcionar apoyo adecuado al aprendiz para el desarrollo de sus requisitos de aprendizaje y asegurar que las oportunidades de capacitación apropiadas estén disponibles para adquirir las competencias necesarias. A través de un proceso regular de evaluación, el supervisor educativo también debe asegurarse de que el aprendiz sigue un programa que cumple con los objetivos educativos establecidos por el organismo de formación. Los resultados de aprendizaje se discuten y acuerdan con el aprendiz, así como el supervisor clínico responsable de ese período de entrenamiento cuando sea apropiado. A diferencia del supervisor clínico, el supervisor educativo puede no estar en interacción clínica directa con el alumno, pero debe tener una buena visión de conjunto de las necesidades de capacitación. Esto no significa que la misma persona no pueda hacer ambas cosas, aunque es discutible que es mejor separar los dos puestos y responsabilidades

Por lo tanto, la supervisión educativa requiere tiempo, dedicación y, lo que es más importante, una formación adecuada para calificar para el papel. Aunque se recomienda que los supervisores educativos deban tener una comprensión de las teorías educativas y técnicas educativas prácticas, incluyendo retroalimentación constructiva, habilidades de comunicación y el tratamiento de las dificultades, lamentablemente este no es el caso. Es una cuestión de hecho que se espera que todos los consultores se conviertan en supervisores educativos calificados con un mínimo de formación o interés. Por otra parte, incluso aquellos que están calificados en la educación se encuentran asumir este papel con poca o ninguna asignación de tiempo en sus planes de trabajo y como un complemento a sus compromisos clínicos. Pocos estarían en desacuerdo con que se ha hecho muy poca inversión en esta área. Uno de los principales desafíos que enfrenta la educación de postgrado es satisfacer las demandas educativas a través de la capacitación formal en supervisión educativa. Esto, sin duda, requeriría tiempo y recursos. Hasta entonces, puede ser aconsejable limitar la supervisión educativa a los que están capacitados para hacerlo y con asignación de tiempo adecuada.

### **Justificación Práctica**

La justificación práctica radica en entender de que una vez teniendo los resultados de la prueba, existe la posibilidad de planificar las estrategias utilizadas en el

desarrollo de la supervisión que es la parte fundamental de la administración del talento humano.

Para ello, en la práctica la gestión del capital humano deben alinearse con la estrategia de mejoramiento de la educación del distrito y su visión de la práctica educativa efectiva, así como sus metas para el logro del estudiante. Pero los distritos no pueden implementar una poderosa estrategia de mejora a menos que tengan tanto el talento de gestión como de enseñanza para ejecutar las complejas acciones que requieren estrategias completas. Por el contrario, los administradores no pueden mejorar el rendimiento académico de los estudiantes sólo con personas con talento, altas expectativas y actos aleatorios de buena práctica. Los administradores deben gestionar sistemáticamente a los mejores talentos en torno a una estrategia bien diseñada de mejora de la educación, incluida la práctica efectiva de la instrucción, si quieren ser eficaces.

Un concepto subyacente de la gestión estratégica del talento es que para cada trabajo estratégico clave en el sistema -principalmente los de maestro, líder docente y principal- la gestión estratégica del capital humano significa estructurar el sistema de recursos humanos en torno al conocimiento, las habilidades y los efectos deseados que esos trabajos requieren, Y por lo tanto alinear horizontalmente cada elemento de programa individual del sistema de recursos humanos. Herbert Heneman y Anthony Milanowski (2007) han desarrollado un proceso y una herramienta que los distritos pueden usar para determinar hasta qué punto cada uno de los elementos del programa de gestión de recursos humanos está actualmente alineado alrededor de las competencias clave para los maestros.

### **Justificación Metodología**

Se justifica porque la investigación se llevara a cabo siguiendo los lineamientos metodológicos comprobados científicamente, se indentifico las los variables lo cuales son La supervisión pedagógica, y la gestión del talento humano, la metodología tiene un enfoque cuantitativo, con un método hipotético deductivo, el tipo de investigación sus básica , no experimental, de diseño transaccional, correlacional.

Para poder determinar la muestra se ha seguido los métodos científicos, a través de la muestra probabilística estratificada aleatoria .

Para la recolección de datos se usara la encuesta a través de un instrumento denominado Cuestionario de Supervisión Pedagógica, estuvo compuesto por dos dimensiones: Monitoreo (16 ítems) y Acompañamiento (14 ítems). En total el instrumento cuenta con 30 ítems, siendo su escala de medición de Likert.

Para la variable gestión del talento humano se usará, El instrumento compuesto por cinco dimensiones: organizar a las personas (7 ítems), recompensar a las personas (6 ítems), desarrollar a las personas (16 ítems), retener a las personas (7 ítems) y auditar a las personas (6 ítems). En total el instrumento cuenta con 38 ítems, siendo su escala de medición.

### **Justificación Epistemológica**

Se base en principios previamente comprobados científicamente como es el principio de la articulación integral entre lo referencial-orientador, lo proyectivo, lo ejecutivo y lo valorativo de la supervisión educativa, como juicio pedagógico que va a favor de la intencionalidad formativa de sus ejercicios y su formación indestructible del profesor y directivo en los entes escolares. Este principio sustenta como proposición fundamental, de implantar la supervisión educativa como un proceso pedagógico que ayuda en forma permanente la formación de los docentes y directivos, toda vez que determina su proyección y ejecución, y la evaluación de la calidad de su administración.

El estudio de importantes pensamientos teóricas descritas a la supervisión educativa, apoya la necesidad de estudios que ahonden en aspectos relacionados con su examen desde un enfoque pedagógico, mediante el cual reconozcan sus principales concepciones teóricas, sobre todo las referidas a sus funciones, formas organizativas, métodos, técnicas, objetivos y contenidos.

### **Justificación Legal**

Se origina en la carta magna, la constitución política de nuestro país, documentos que apoyan y promueven, el desarrollo científico y tecnológico de nuestra nación,

así mismo el MINEDU, a través del documento denominado lineamientos y estrategias generales para la supervisión pedagógica, destaca la necesidad de las acciones de supervisión pedagógica, razón por la cual se debe hacer un análisis de los problemas de supervisión, monitoreo y acompañamiento que se viene aplicando en nuestro país. Plantea parámetros y estrategias básicas, el cual ayuda el desarrollo, coherente, coordinado de la supervisión pedagógica; promoviendo la participación y esfuerzo compartido entre las distintas instancias de gestión educativa dispersada y de la población.

#### **1.4 Problema**

Seguidamente se debe señalar con respecto a la realidad problemática lo siguiente:

El siglo XXI está caracterizado por un desarrollo de la ciencia y la tecnología a escala global, y como resultado de ello las sociedades modernas han asumido las características de una sociedad del conocimiento y por ende, ejerciendo influencia en las organizaciones.

En este marco la educación en el siglo XXI no es ajena. Sufre los impactos del desarrollo científico y tecnológico. Se ha impuesto el enfoque por competencias a escala global y los aprendizajes se concentran en los denominados “aprendizajes fundamentales” que no son otra cosa que competencias básicas para acceder a otros tipos de competencias, que tanto la UNESCO, la OCDE y en América Latina el PREAL y LLECE vienen promoviendo desde sus particulares instancias de educación global.

En este marco, la educación se torna en un importante eje de progreso y desarrollo de los pueblos, donde lo fundamental son los aprendizajes que resaltan las opciones de cambio para los sujetos y su posibilidad de mejorar su calidad de vida. Es en este contexto, que la educación tradicional basada en la masificación ha cedido su lugar a una educación de calidad, con aprendizajes fundamentales que tienen como eje transversal las competencias. Por ello que el Ministerio de Educación desde inicio del siglo XXI ha puesto énfasis en una educación de calidad, centrado sus esfuerzos en la mejora de los aprendizajes signados por el derrotero del fracaso escolar y baja performance a escala internacional mediante las pruebas PISA. A pesar de ello, los esfuerzos han sido lentos.

Otro hito importante, fue el Proyecto Educativo Nacional (PEN, 2007) que fijó el rumbo estratégico del tipo de educación que requiere el país. Es sobre la base de estas orientaciones que el Consejo Nacional de Educación, el Ministerio de Educación y la sociedad civil han emprendido la reforma de la educación, centrando sus esfuerzos en una gestión escolar centrada en los aprendizajes, descollando el papel de líder pedagógico que debe ejercer el director en las instituciones educativas. De allí que su interés esté centrado en desarrollar la gestión de los aprendizajes, a la luz de la reforma curricular emprendida por las autoridades políticas.

Es en este contexto que se ha emprendido la gestión del cambio, teniendo como eje la escuela que queremos centrada en poner en práctica la movilización nacional para la transformación de la educación, bajo el liderazgo pedagógico del director, para lograr la mejora de los aprendizajes y para que todos aprendan y nadie se quede atrás, persistir en los compromisos de gestión y los aprendizajes fundamentales.

Esta situación deja entrever además la necesidad de emprender el monitoreo de los aprendizajes, responsabilidad que desarrolla el director mediante la supervisión pedagógica, esto es a través del monitoreo y el acompañamiento a los docentes en el marco de las columnas fundamentales de la reforma magisterial: El marco del buen desempeño directivo y el marco del buen desempeño docente, la reforma curricular, dotación de recursos educativos, entre otros. Sin embargo, estas facultades de los directores no se han ampliado por desconocimiento de sus propios actores, afectando la visión de la gestión del talento humano, y dejar establecida entre los docentes una suerte de espacio vacío que apenas empieza a ser copado por el liderazgo pedagógico de los directores.

En el contexto local, es decir la jurisdicción de la Ugel 04 de Comas, se ven una serie de debilidades a nivel de las instituciones educativas del nivel de educación primaria. El sistema de monitoreo que ha impuesto el Ministerio de Educación se duplica, al final el monitoreo no tiene los resultados esperados, asimismo, la falta de una cultura evaluativa conlleva a que los docentes se muestren desconfiados y, los propios padres de familia que exigen calidad de aprendizaje tienen una visión distorsionada de cómo se les debe enseñar a sus



hijos. Todos estos aspectos señalados que se manifiestan en mayor o menor medida en el distrito de Comas, en especial en los centros educativos del nivel de educación primaria, adquiere relevancia y se justifica porque es importante que se haga una efectiva gestión de los aprendizajes y se busca promover la calidad profesional de los docentes a través de un desempeño efectivo en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

#### **1.4.1. Formulación del problema**

De Acuerdo a lo expuesto en relación a la problemática que enfrentan los directores de las instituciones educativas del nivel primaria en reverencia a la supervisión pedagógica y gestión del talento humano, se formulan las siguientes interrogantes:

##### **Problema general**

¿Qué relación existe entre la supervisión pedagógica y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016?

##### **Problemas específicos**

###### **Problema específico 1**

¿De qué manera se relaciona el monitoreo y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016?

###### **Problema específico 2**

¿Cuál es la relación entre el acompañamiento y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016?

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

Existe una relación significativa entre supervisión pedagógica y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

Existe una relación significativa entre el monitoreo y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

#### **Hipótesis específica 2**

Existe una relación significativa entre el acompañamiento y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre supervisión pedagógica y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación que existe entre monitoreo y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

## Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre acompañamiento y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

## **II. Marco metodológico**

## 2.1. Variable

### 2.1.1. Supervisión pedagógica

Se trata de “Una función de diagnóstico, de pronóstico y de retroalimentación, orientada al mejoramiento del servicio educativo y al desarrollo personal del supervisado” (Sovero, 2012)

### 2.1.2. Gestión del talento humano

Chiavenato (2009) sostiene que la gestión del talento humano son “políticas y prácticas necesarias”.

## 2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de supervisión pedagógica*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	NIVELES Y RANGO
<b>Monitoreo pedagógico</b>	Documentos de gestión pedagógica en el aula	1, 2, 3, 4	1: Nunca	Bajo: [16 – 36]
			2: Rara veces	
	Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje	5, 6, 7	3: Algunas veces	Medio: [37 – 57]
			4: Casi siempre	
	Uso de herramientas pedagógicas por los docentes	8, 9	5: Siempre	Alto: [ 58 – 80]
<b>Acompañamiento</b>	Aprendizaje y el documento orientaciones básicas para la programación curricular	10, 11, 12, 13		
	Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje	14, 15, 16		
	Enseñar y evaluar	17, 18, 19		
	Análisis de evidencias	20, 21, 22		Bajo: [14 – 32]
				Medio: [33 – 51]
	Reflexión y planeación	23, 24, 25		
	Talleres, grupos de interaprendizaje y pasantías	26, 27, 28, 29, 30		Alto: [ 52 – 70]

*Fuente extraído y adaptado de Sovero 2012*

Tabla 2

*Operacionalización de gestión del talento humano*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	ESCALA	NIVELES Y RANGO
<b>Organizar a las personas</b>	Diseño de puestos	1,2,3		Bajo: [7 - 15 ]
	Evaluación del desempeño	4, 5, 6, 7		Medio: [16 - 24]
				Alto: [25 - 35]
	Remuneraciones	8, 9, 10		Bajo: [6 - 13 ]
<b>Recompensar a las personas</b>	Prestaciones	11, 12, 13		Medio: [14 - 21]
			1: Nunca	Alto: [22- 30]
	Formación	14, 15, 16	2: Rara veces	Bajo: [12 - 27 ]
	Desarrollo	17, 18, 19	3: Algunas veces	Medio: [28 - 43]
<b>Desarrollar a las personas</b>	Aprendizaje	20, 21, 22	4: Casi siempre	Alto: [44 - 60]
	Administración del conocimiento	23, 24, 25	5: Siempre	
	Higiene, seguridad y calidad de vida	26, 27, 28, 29		Bajo: [7 - 15]
				Medio: [16 - 24]
<b>Retener a las personas</b>	Relación con los docentes y el sindicato	30, 31, 32		Alto: [25- 35]
	Banco de datos	33, 34, 35		Bajo: [8 – 15 ]
	Sistema de información administrativa	36, 37, 38		Medio: [16 - 23]
				Alto: [24 - 30]

*Fuente:* extraído y adaptado ( Chiavenato ,2009 )

### 2.3. Metodología

En el presente estudio se tomó en consideración el enfoque cuantitativo. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 4) señalan que es aquel que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición

numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamientos y probar teorías". En otras palabras, consiste en reunir datos, cuyo tratamiento cuantitativo suministra luego información con el cual se toma una decisión y, de esta manera dar validez mediante evidencia empírica a una teoría.

Asimismo, como se trató de probar una hipótesis, se utilizó el método hipotético deductivo. Al respecto Echegoyen (2007) define este método del modo siguiente:

La observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia (p. 18).

Es decir, el método hipotético-deductivo, es el camino por medio del cual el investigador desarrolla su actividad científica basándose en la observación del fenómeno y permitiéndole luego establecer la formulación de una hipótesis, la misma que requiere ser sometida a falsación, para obtener deducciones válidas, esto es verificar la comprobación de la verdad de los enunciados.

## **2.4. Tipo de estudio**

La tesis se inscribe dentro de la investigación básica. Sobre el particular Sánchez y Reyes (2006) conciben este tipo de estudio como:

Aquella que trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido está orientada a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica (p. 14)

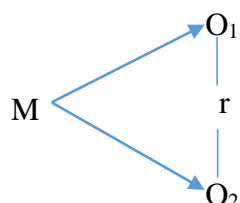
De modo que el presente estudio está orientado a describir qué características poseen las variables supervisión pedagógica y gestión del talento humano.

## **2.5. Diseño de estudio**

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que no se realiza una manipulación deliberada de una de las variables y se limita a observar tal como se manifiesta el fenómeno estudiado; asimismo, es transeccional, porque se realiza en un tiempo único el corte del tiempo para recolectar los datos. Mientras el alcance

de la investigación es descriptivo-correlacional toda vez que se pretende describir como es la relación entre las variables de estudio. Según el autor (Hernández et al., 2010).

El esquema del diseño correlacional es el siguiente:



Donde:

M: Muestra

O1 y O2: Observación de la variables

r: relación entre las observaciones de las variables

## 2.6. Población, muestra y muestreo

### 2.6.1. Población

La población estuvo conformada por 158 docentes del nivel de educación primaria de las instituciones educativas de las zonas de Año Nuevo y Collique, de la Ugel 04 de Comas.

Tabla 3

*Distribución de la población de docentes del nivel de educación primaria de las instituciones educativas de Año Nuevo y Collique. Ugel 04, Comas. 2016*

Instituciones Educativas de educación primaria de Año Nuevo y Collique	N° de docentes
I.E. 2077 San Martín de Porres	27
I.E. Fe y Alegría N° 8	20
I.E. 2059 Suecia	34
I.E. 2020 José Encinas	20
I.E. 8170 César Vallejo	15
I.E. 2043 Sangarara	24
I.E. Libertad	18
Total	158

*Fuente:* Ugel 04. Comas. Abril 2016.



### 2.6.2. Muestra y muestreo

En la presente investigación se tomó en consideración una muestra probabilística estratificada, Según Hernández et. al. (2014, p. 181) se trata de un “muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento”. En el caso de la población de estudio, se consideró siete segmentos de población. Para ello se aplicó en primer lugar la fórmula de Cochran para hallar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N: Población

n: Tamaño de la muestra

Z : 1,96 valor para un nivel de confianza de 95%

E : 0,05 Error de estimación de 5%

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

Como la población es de 158 docentes y el tamaño de la muestra es de 112 docentes, entonces la muestra que se necesitó para cada estrato se determinó del modo siguiente:

$$Ksh = \frac{nh}{Nh}$$

Siendo el resultado final Ksh = 0.708861

En la siguiente tabla se consignó el tamaño de la muestra por cada estrato

Tabla 4

*Distribución de la muestra de docentes del nivel de educación primaria de las instituciones educativas de Año Nuevo y Collique. Ugel 04, Comas. 2016.*

Instituciones Educativas de educación primaria de Año Nuevo y Collique	N° de docentes	Ksh	Muestra
I.E. 2077 San Martín de Porres	27	0.708861	19
I.E. Fe y Alegría N° 8	20	0.708861	14
I.E. 2059 Suecia	34	0.708861	24
I.E. 2020 José Encinas	20	0.708861	14
I.E. 8170 César Vallejo	15	0.708861	11
I.E. 2043 Sangarara	24	0.708861	17
I.E. Libertad	18	0.708861	13
Total	158	0.708861	112

*Fuente:* Ugel 04. Comas. Abril 2016.

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.7.1. Técnica**

En el presente estudio se empleó la técnica de la encuesta. Al respecto Carrasco (2013, p. 314) la define como una “técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo”. Es decir, se trata de averiguar por medio de preguntas las opiniones o percepciones de un sujeto respecto de un objeto, una situación o un estado.

### **2.7.2. Instrumentos de recolección de datos**

En el presente estudio se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario. Según Carrasco (2013, p. 318) afirma que “Es el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se entrega a cada una de ellas”.

A continuación se presentó la ficha técnica correspondiente a cada uno de los cuestionarios empleados en el presente estudio:

### Ficha técnica:

#### Variable uno: Supervisión pedagógica

Nombre del instrumento	:	Cuestionario de supervisión pedagógica
Autora	:	Claudia Ccaihuari Medina
Fecha de aplicación	:	2016
Administración	:	Individual y colectiva
Ámbito de Aplicación	:	Instituciones educativas
Significación	:	Medir las percepciones de los docentes acerca de la supervisión pedagógica de los directores
Duración	:	15 minutos

Estructura: El instrumento estuvo compuesto por dos dimensiones: Monitoreo (16 ítems) y Acompañamiento (14 ítems). En total el instrumento cuenta con 30 ítems, siendo su escala de medición la siguiente:

- 1: Nunca
- 2: Rara veces
- 3: Algunas veces
- 4: Casi siempre
- 5: Siempre

Los niveles que alcanzan corresponden a la estructura siguiente:

Tabla 5

#### *Niveles y rangos de gestión del talento humano*

Niveles y rangos de gestión del talento humano						
Niveles de gestión del talento humano	Organizar a las personas	Recompensar a las personas	Desarrollar a las personas	Retener a las personas	Auditar a las personas	Gestión del talento humano
<b>Bajo</b>	[7 - 15 ]	[6 - 13 ]	[12 - 27 ]	[7 - 15]	[8 – 15 ]	[38 – 88]
<b>Medio</b>	[16 - 24]	[14 - 21]	[28 - 43]	[16 - 24]	[16 - 23]	[89 – 139]
<b>Alto</b>	[25 - 35]	[22- 30]	[44 - 60]	[25- 35]	[24 - 30]	[140 – 190]

Para determinar la validez de contenido el instrumento se sometió al criterio de jueces quienes emitieron su opinión respecto a la validez del instrumento.

Ficha técnica:

Variable dos: Gestión del talento humano

Nombre del instrumento	:	Cuestionario de gestión del talento humano
Autora	:	Claudia Ccaihuari Medina
Fecha de aplicación	:	2016
Administración	:	Individual y colectiva
Ámbito de Aplicación	:	Instituciones educativas
Significación	:	Medir las percepciones de los docentes acerca de la gestión del talento humano de los directores
Duración	:	15 minutos

Estructura: El instrumento estuvo compuesto por cinco dimensiones: organizar a las personas (7 ítems), recompensar a las personas (6 ítems), desarrollar a las personas (16 ítems), retener a las personas (7 ítems) y auditar a las personas (6 ítems). En total el instrumento cuenta con 38 ítems, siendo su escala de medición la siguiente:

- 1: Nunca
- 2: Rara veces
- 3: Algunas veces
- 4: Casi siempre
- 5: Siempre

Los niveles que alcanzan corresponden a la estructura siguiente:

Tabla 6

*Niveles y rangos de supervisión pedagógica*

Niveles y rangos de supervisión pedagógica			
Niveles de supervisión pedagógica	Monitoreo Pedagógico	Acompañamiento pedagógico	Supervisión pedagógica
<b>Bajo</b>	[16 - 36 ]	[14 - 32 ]	[30 – 69]
<b>Medio</b>	[37 - 57]	[33 - 51]	[70 – 109]
<b>Alto</b>	[58 - 80]	[52- 70]	[110 – 150]

Para determinar la validez de contenido el instrumento se sometió al criterio de jueces quienes emitieron su opinión respecto a la validez del instrumento.

Validez:

Como se muestra en la tabla 5 para la validez de contenido se utilizó el criterio de juicio de expertos, que es una técnica que consiste en someter a opinión de expertos los instrumentos diseñados para el objetivo propuesto.

Los ítems del instrumento se validaron en base a los siguientes criterios:

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítems es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Suficiencia: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

La necesidad de que un instrumento sea válido surge en la medida en que muchos de los aspectos que nos interesan evaluar, no son susceptibles de observación directa por una u otra razón (Gonzales, Oseda, Ramírez y Gave, 2011, p. 154).

Tabla 7

*Resultado de la validez de contenido del instrumento supervisión pedagógica*

<b>Juez experto</b>	<b>Resultado</b>	<b>Valoración</b>
Dra. Isabel Menacho Vargas	Aplicable	Muy alto
Mgtr. Edison Cruzate Guarniz	Aplicable	Muy alto
Mgtr. Jenny Isabel Astocóndor Vilcapoma	Aplicable	Muy alto

*Fuente:* Matriz de validación del instrumento.

De acuerdo a la tabla 6 el valor de calificación categórica por el juez experto según los criterios de validación: relevancia, pertinencia, relevancia, claridad y suficiencia fue de muy alto; de modo que es aplicable a la muestra de estudio.

Tabla 8

*Resultado de la validez de contenido del instrumento gestión del talento humano*

<b>Juez experto</b>	<b>Resultado</b>	<b>Valoración</b>
Dra. Isabel Menacho	Aplicable	Muy alto
Mgtr. Edison Cruzate Guarniz	Aplicable	Muy alto
Mg. Jenny Isabel Astocóndor Vilcapoma	Aplicable	Muy alto

*Fuente:* Matriz de validación del instrumento.

#### Confiabilidad:

Para determinar la fiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto y con dichos resultados se procedió a construir una base de datos y para la determinación de la confiabilidad de dichos datos se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), por tratarse de un instrumento para respuestas de tipo politómicas.

En segundo lugar, se aplicó a una muestra piloto de 15 docentes de una institución educativa, cuyas características son similares a la muestra objeto de investigación, aplicándose la siguiente formula:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k} - 1 \right) * \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dónde:

$\alpha$  = Es el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach

k = Es el número de ítems de la escala

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de la varianza de los ítems

$S_t^2$  = Varianza de toda la escala

Tabla 9

*Confiabilidad de los instrumentos de supervisión pedagógica y gestión del talento humano*

Variable	Alfa de Cronbach	Nº ítems
Supervisión pedagógica	0.960	30
Gestión del talento humano	0.940	38

*Fuente:* Base de datos de Prueba Piloto.

Según la tabla 7, para el instrumento supervisión pedagógica, el coeficiente alfa de Cronbach dio como resultado un valor de 0.960, el cual indica que el instrumento utilizado fue confiable (alta confiabilidad) para los fines de la investigación. De forma similar, para la gestión del talento humano, el coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.940.

## 2.8. Métodos de Análisis de datos

Para la toma de recolección de datos se realizó siguiendo los siguientes procedimientos:

Autorización de la sub dirección de la Institución educativa

Distribución del cuestionario a docentes seleccionados al azar por cada institución educativa.

Recogimiento de cada uno de los instrumentos entregados a los docentes.

Organización de los datos en una base de datos Excel Se empleó la estadística descriptiva e inferencial, para el análisis descriptivo se utilizó la frecuencia descriptiva en razón a los niveles organizados de cada una de las variables, razón

por el cual se empleó distribuciones de frecuencia absolutas y porcentuales, tablas de contingencia y gráficos de barras, a nivel total y por dimensiones.

Para contrastar las hipótesis de la investigación se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman ( $\rho$ ), cuya propiedad es medir la relación y determinar el grado entre dos variables de tipo no paramétricas y viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde:

$\rho$ = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

$d$ = Diferente entre los rangos (X menos Y)

$n$ = Número de datos

Este estadístico pertenece a las pruebas no paramétricas de relación entre las variables observadas. Para el análisis se empleó el software estadístico SPSS versión 23.0.

## **2.9. Consideraciones éticas**

Para el estudio se tomó en cuenta lo siguiente:

Respeto a las fuentes bibliográficas citando a su autoría así como la transcripción tacita de las citas sin manipulación deliberada. Asimismo, información del anonimato de los encuestados respetando su condición moral y ética.



### **III. Resultados**

### 3.1. Análisis descriptivo

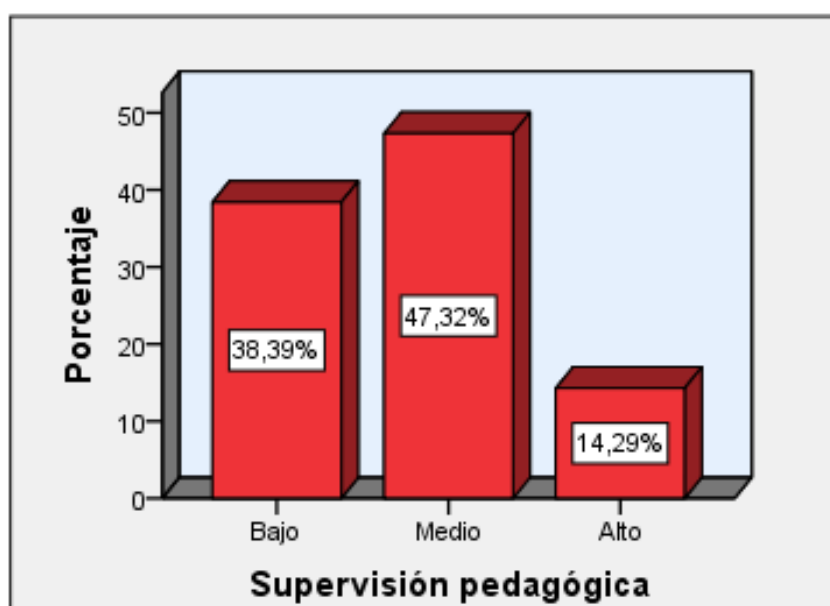
#### 3.1.1. Supervisión pedagógica

De la tabla 10 y figura 2, se aprecia que un 47.3% de los docentes encuestados percibieron en el nivel medio la labor de supervisión pedagógica del director, es decir realiza monitoreo y acompañamiento pedagógico. Mientras un 38.3% lo consideró en el nivel bajo y otro 14.3% percibieron en el nivel alto.

Tabla 10

*Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de supervisión pedagógica en docentes.*

Nivel de supervisión pedagógica	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	43	38.4
Medio	53	47.3
Alto	16	14.3
Total	112	100.0



*Figura 2. Gráfico de barras porcentual del nivel de supervisión pedagógica del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.*

## Dimensiones de la supervisión pedagógica

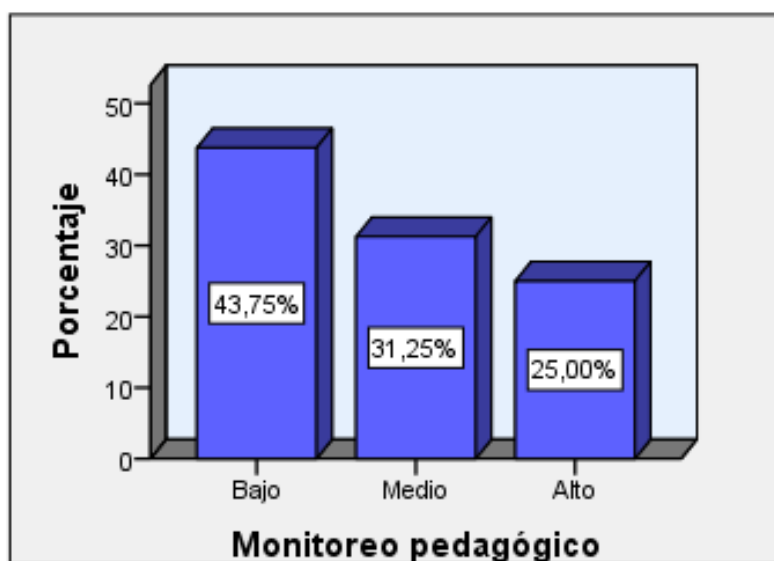
### Monitoreo pedagógico

De la tabla 11 y figura 3, se aprecia que un 47.75% de los docentes encuestados percibieron en el nivel medio la labor de supervisión pedagógica del director, es decir realiza monitoreo y acompañamiento pedagógico. Mientras un 31.25% lo consideró en el nivel bajo y otro 25% percibieron en el nivel alto.

Tabla 11

*Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de monitoreo pedagógico en docentes.*

Nivel de monitoreo pedagógico	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	49	43.8
Medio	35	31.3
Alto	28	25.0
Total	112	100.0



*Figura 3.* Gráfico de barras porcentual del nivel de monitoreo pedagógico del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.

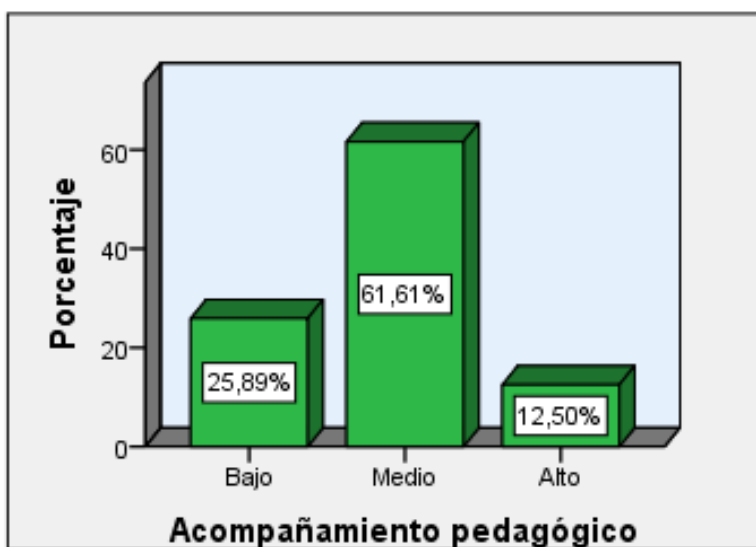
### Acompañamiento pedagógico

De la tabla 12 y figura 4, se encontró que un 61.9% de los docentes encuestados señalaron en el nivel bajo la labor de acompañamiento pedagógico del director, de acuerdo con lo dispuesto por el Ministerio de Educación y los objetivos señalados por las instituciones educativas estudiadas. Mientras un 25.9% lo consideró en el nivel bajo y otro 12.5% indicaron que estaba en el nivel alto

Tabla 12

*Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de acompañamiento pedagógico en docentes.*

Nivel de acompañamiento pedagógico	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	29	25.9
Medio	69	61.9
Alto	14	12.5
Total	112	100.0



*Figura 4. Gráfico de barras porcentual del nivel de acompañamiento pedagógico del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.*

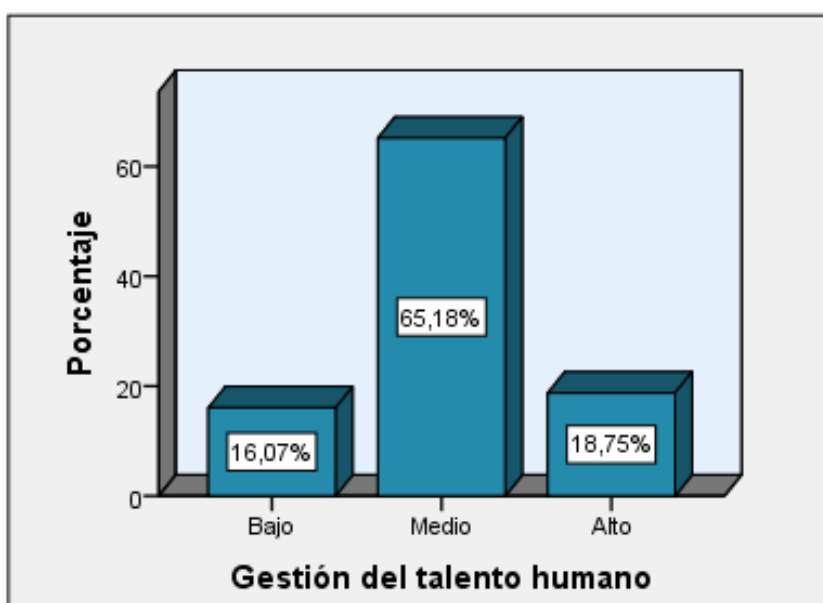
### 3.1.2. Gestión del talento humano

De la tabla 13 y figura 5, se aprecia que un 65.2% de los docentes encuestados percibieron en el nivel medio la gestión del talento humano del director, es decir cumple con la implementación de políticas y prácticas y la dirección de personas. Mientras un 18.8% lo consideró en el nivel alto y otro 16.1% percibieron en el nivel bajo.

Tabla 13

*Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de gestión del talento humano en docentes.*

Nivel de gestión del talento humano	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	16.1
Medio	73	65.2
Alto	21	18.8
Total	112	100.0



*Figura 5. Gráfico de barras porcentual del nivel de gestión del talento humano del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.*

## Dimensiones de la gestión del talento humano

### Organizar a las personas

De la tabla 14 y figura 6, se aprecia que un 45.5% de los docentes encuestados percibieron en el nivel medio la labor de organizar a las personas de acuerdo a sus capacidades y desempeños por parte del director. Mientras un 37.5% lo consideró en el nivel alto y otro 17.0% señalaron que estaba en el nivel bajo.

Tabla 14

*Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de organizar a las personas en docentes.*

Nivel de organizar a las personas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	19	17.0
Medio	51	45.5
Alto	42	37.5
Total	112	100.0



*Figura 6.* Gráfico de barras porcentual del nivel de organizar a las personas por parte del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.

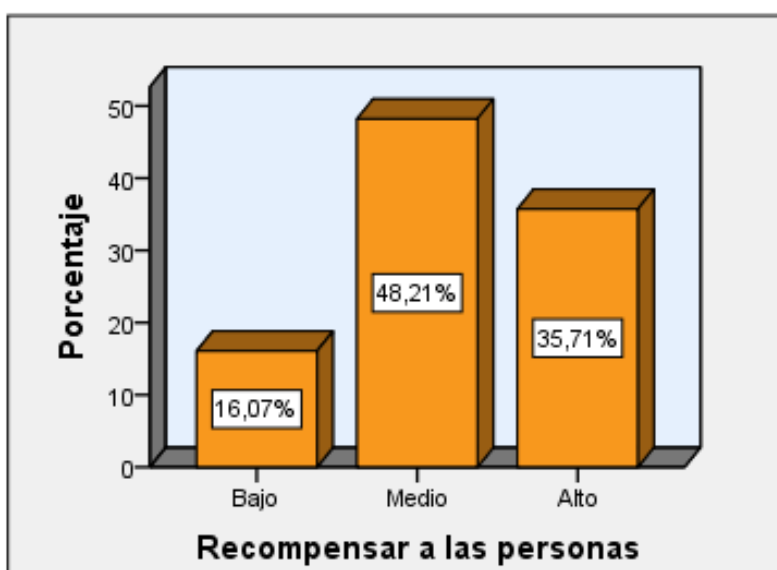
## Recompensar a las personas

De la tabla 15 y figura 7, se observa que un 48.2% de los docentes encuestados percibieron en el nivel medio la política de recompensar a las personas de acuerdo con sus desempeños por parte del director. Mientras un 35.7% lo consideró en el nivel alto y otro 16.1% señalaron que estaba en el nivel bajo.

Tabla 15

*Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de recompensar a las personas en docentes.*

Nivel de recompensar a las personas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	16.1
Medio	54	48.2
Alto	40	35.7
Total	112	100.0



*Figura 7.* Gráfico de barras porcentual del nivel de recompensar a las personas por parte del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.

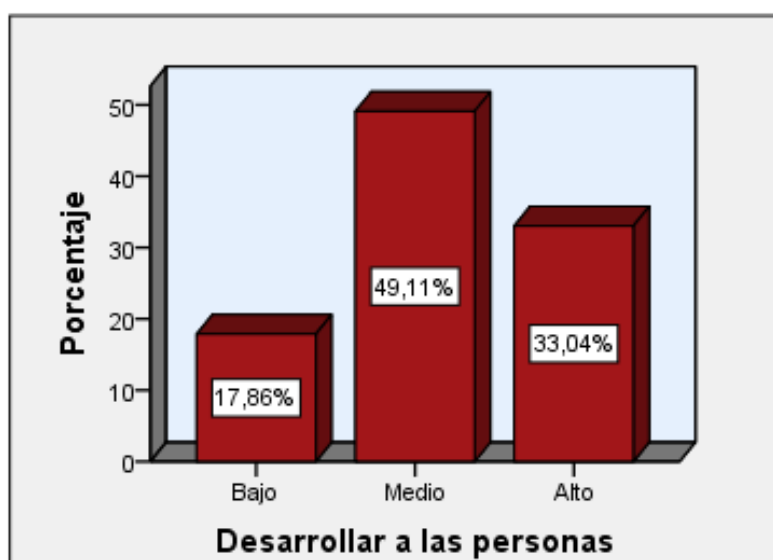
## Desarrollar a las personas

De la tabla 16 y figura 8, se observa que un 49.1% de los docentes encuestados percibieron en el nivel medio la política de desarrollar a las personas, es decir formación, desarrollo y aprendizaje de los docentes estimulados por parte del director. Mientras un 33.0% lo consideró en el nivel alto y otro 17.1% señalaron que estaba en el nivel bajo.

Tabla 16

*Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de desarrollar a las personas en docentes.*

Nivel de desarrollar a las personas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	17.9
Medio	55	49.1
Alto	37	33.0
Total	112	100.0



*Figura 8.* Gráfico de barras porcentual del nivel de desarrollar a las personas por parte del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.



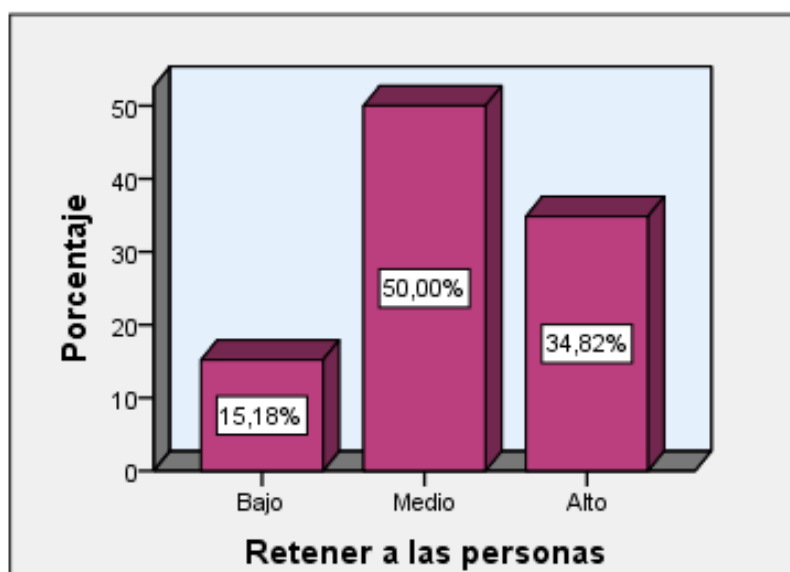
## Retener a las personas

De la tabla 17 y figura 9, se observa que un 50.0% de los docentes encuestados percibieron en el nivel medio la política de retener a las personas, es decir ofrecer condiciones adecuadas, buenas relaciones laborales a los docentes por parte del director. Mientras un 34.8% lo consideró en el nivel alto y otro 15.2% señalaron que estaba en el nivel bajo.

Tabla 17

*Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de retener a las personas en docentes.*

Nivel de retener a las personas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	17	15.2
Medio	56	50.0
Alto	39	34.8
Total	112	100.0



*Figura 9. Gráfico de barras porcentual del nivel de retener a las personas por parte del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.*

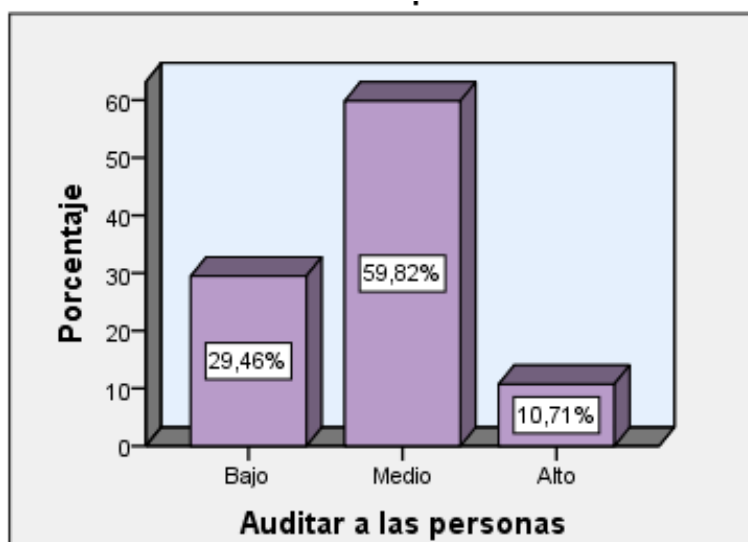
### Auditar a las personas

De la tabla 18 y figura 10, se observa que un 59.8% de los docentes encuestados percibieron en el nivel medio la política de auditar a las personas, es decir estructurar una base de datos y un sistema de información administrativa como soporte técnico al desempeño de los docentes por parte del director. Mientras un 29.5% lo consideró en el nivel bajo y otro 10.7% señalaron que estaba en el nivel alto.

Tabla 18

*Distribución de frecuencias y porcentaje del nivel de auditar a las personas en docentes.*

Nivel de auditar a las personas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	33	29.5
Medio	67	59.8
Alto	12	10.7
Total	112	100.0



*Figura 10.* Gráfico de barras porcentual del nivel de auditar a las personas por parte del director según docentes de instituciones educativas del nivel primaria. Comas. 2016.

### 3.2. Análisis inferencial

#### 3.2.1. Prueba de hipótesis

##### Hipótesis general

$H_0$ : No existe una relación significativa entre supervisión pedagógica y la gestión del talento en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

$H_1$ : Existe una relación significativa entre supervisión pedagógica y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

Tabla 19

*Contraste de hipótesis de supervisión pedagógica y gestión del talento humano*

		Supervisión pedagógica	Gestión del talento humano
Rho de Spearman	Supervisión pedagógica	Coefficiente de Correlación	1,00
		Sig. (bilateral)	,519**
		N	,000
	Gestión del talento humano	Coefficiente de Correlación	1,00
		Sig. (bilateral)	,519**
		N	,000

Como se muestra en la tabla 19, la variable supervisión pedagógica está relacionado positiva y significativamente con la variable gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016; y, de acuerdo con la correlación Rho de Spearman ( $r_s = ,519$ ;  $p = ,000$ ), existe una correlación moderada entre las variables y es significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis general ya que  $p < ,05$ .

## Hipótesis específicas

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre monitoreo y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre monitoreo y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

Tabla 20

*Contraste de hipótesis de monitoreo y gestión del talento humano*

		Monitoreo	Gestión del talento humano
Rho de Spearman	Monitoreo	Coeficiente de Correlación	1,00
		Sig. (bilateral)	,535**
		N	112
	Gestión del talento humano	Coeficiente de Correlación	,535**
		Sig. (bilateral)	1.00
		N	112

Como se muestra en la tabla 20, la variable monitoreo está relacionado positiva y significativamente con la variable gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016; y, de acuerdo con la correlación Rho de Spearman ( $r_s = ,535$ ;  $p = ,000$ ), existe una correlación moderada entre las variables y es significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis específica 1 ya que  $p < ,05$ .

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre acompañamiento y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

H<sub>2</sub>: Existe una relación significativa entre acompañamiento y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

Tabla 21

### *Contraste de hipótesis de acompañamiento y gestión del talento humano*

		Acompañamiento		Gestión del talento humano	
Rho Spearman	de	Acompañamiento	de	1,00	,564**
		Coeficiente Correlación Sig. (bilateral)		.	,000
		N		112	112
	Gestión del talento humano	Coeficiente Correlación Sig. (bilateral)	de	,564**	1.00
		N		,000 112	. 112

Como se muestra en la tabla 21, la variable acompañamiento está relacionado positiva y significativamente con la variable gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016; y, de acuerdo con la correlación Rho de Spearman ( $r_s = ,564$ ;  $p = ,000$ ), existe una correlación moderada entre las variables y es significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis específica 2 ya que  $p < ,05$ .

## **IV. Discusión**

El propósito de este trabajo fue confirmar la relación que existe entre la supervisión pedagógica y la gestión del talento humano en instituciones educativas del nivel primaria de la UGEL - Comas, año 2016; de acuerdo con el estudio realizado, partiendo del concepto de supervisión pedagógica Sovero (2010, p. 16), quien afirma se trata de “una función de diagnóstico, de pronóstico y de retroalimentación, orientada al mejoramiento del servicio educativo y al desarrollo personal del supervisado”, es decir, consiste en el compromiso, responsabilidad e iniciativa del director para ejercer liderazgo pedagógico, centrado en promover los aprendizajes fundamentales en la institución educativa y de esta manera concretar su objetivo primordial: el logro de las competencias en los alumnos, orientando en ese proceso a los docentes a cumplir con sus responsabilidades profesionales y al estímulo de sus capacidades profesionales. Por ello, para concretar el objetivo de la institución educativa por la mejora de la calidad de los aprendizajes entre los estudiantes es necesario realizar el respectivo monitoreo y acompañamiento en el aula a los docentes. Sobre estas premisas, el estudio realizado en los docentes de las instituciones de educación primaria de la Ugel 04 – Comas, año 2016, permite señalar los siguientes hallazgos:

Con respecto a la hipótesis general: Esta predicción estuvo orientada a establecer la relación entre la supervisión en el aula; se pudo constatar en el terreno descriptivo, la asociación entre ambas variables situándose la mayor frecuencia de opinión de los docentes acerca de la función de supervisión pedagógica y gestión del talento humano en el nivel medio (36.6%), es decir una proporción de los docentes indicaron percibir la concomitancia de la supervisión pedagógica y la gestión del talento humano con una Correlación Rho de Spearman ( $r_s = ,519$ ;  $p = ,000$ ); este hallazgo, se colige del énfasis que viene poniendo el Ministerio de Educación, la UGEL y en cierta medida los directores de las instituciones educativas en el mejoramiento de la calidad educativa, expresada concretamente en el logro de los aprendizajes fundamentales. Este resultado encontrado coincide con lo hallado por Callomamani (2013), en su investigación sobre supervisión pedagógica y desempeño laboral, al encontrar una relación mediante el coeficiente de correlación  $r = 0,863$ ;  $p = ,000$ , es decir, el 75.50% de la variable desempeño laboral del docente está siendo explicada por la supervisión

pedagógica del docente, lo que indica la influencia significativa de la supervisión pedagógica en el desempeño laboral docente; de modo que de los resultados se colige que el director juega un papel importante tanto en el monitoreo como en el acompañamiento pedagógico porque permite involucrarse con el proceso de enseñanza-aprendizaje que desarrollan los docentes, permitiéndole asumir de esta forma el liderazgo pedagógico. Asimismo, lo hallado se complementa con la evidencia sostenida por Pilataxi (2015) quien encontró en su estudio que es necesario un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta realizada, de modo que se pueda realizar una adecuada toma de decisiones que a su vez permita mejorar los procesos de administración del talento humano de la Unidad Educativa Bilingüe “CEBI”, para una adecuada toma de decisiones de dicha institución. Por su parte Suazo (2012) en una postura opuesta a lo encontrado en el presente estudio sobre cómo desarrollar el acompañamiento docente, se encontró que para los directivos el nivel de importancia fue de 4.3, el de formación fue de 3.2, existiendo una discrepancia de 0.58 puntos, valor que indica que los directivos son de la opinión que existe muy poca necesidad de conocer sobre el tema mencionado. De manera que existe evidencia empírica que valida lo hallado en el presente estudio. De igual forma Alarcón (2015) halló entre las conclusiones más relevantes de su trabajo que un 44.8% de las instituciones públicas de la localidad no aplican gestión del talento humano por competencias, lo cual afecta en especial el desempeño laboral de la personas con discapacidad; asimismo, halló que las entidades aplican inadecuadas técnicas de selección de personal por competencias (43.3%), esto es no utilizan técnicas que permitan seleccionar en base a conocimientos, habilidades y actitudes, lo cual impide disponer del personal idóneo que le garantice a la institución un alto desempeño.

Con respecto a la hipótesis específica 1, referente a relación entre el monitoreo y la gestión del talento humano, se encontró que la percepción de los docentes con respecto a esta concomitancia reveló un nivel medio (23.2%), lo que se traduce en una Correlación Rho de Spearman ( $r_s = .535$ ;  $p = .000$ ), esto significa que las percepciones de los docentes, sobre el papel fundamental que realiza el director en su calidad de responsable de la gestión escolar centrada en los aprendizajes, acusa altibajos el cual permite colegir que subyacen debilidades, el



cual puede deberse a la falta de dominio de un manejo amplio de los enfoques de las áreas curriculares, un mayor apego a la gestión administrativa o se deja pasar por alto el plan de supervisión y monitoreo, y la falta de empoderamiento de los propios docentes para avanzar en la efectividad de su trabajo pedagógico. Al respecto, Tantaleán, Vargas y López (2016) puso en evidencia la influencia del monitoreo pedagógico en el desempeño profesional de los docentes. Para ello, diseñaron y validaron una ficha de registro del monitoreo, que permitió comparar el desempeño profesional de los docentes con un estándar previsto. Demostrándose con ello que la evaluación constante propició la influencia del monitoreo en el desempeño profesional de los docentes, demostrando que la evaluación constante a través del monitoreo en el desempeño profesional de los docentes a través del monitoreo y asesoramiento pedagógico, pero se corre el riesgo de tener una mejora aparente del desempeño de los docentes ya que solo se exigiría el cumplimiento de las tareas que se monitorea y descuidando por ende otras más vitales. Del mismo modo Chanchahuañe (2014) en su estudio encontró correlación entre los estilos de pensamiento y estilos de monitoreo y acompañamiento pedagógico hallando correlación positiva entre estilos de pensamiento y estilos de monitoreo y acompañamiento pedagógico de los Directores de Educación Primaria, según lo muestra el Coeficiente de correlación de Pearson ( $r = 0.18$ ), siendo el valor de  $Z_c$  de 6,8 por lo cual se acepta la hipótesis de alterna de investigación. Estos resultados ponen de relieve la importancia de planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje, la formulación de un plan de supervisión y monitoreo y la necesidad de insertar el enfoque crítico-reflexivo entre los docentes para mejorar los desempeños.

Con respecto a la hipótesis específica 2, referente a relación entre el liderazgo directivo y visita con asesoría personalizada en el aula, se encontró que la percepción de los docentes con respecto a esta concomitancia revela un nivel medio (48,2%), lo que se traduce en una Correlación Rho de Spearman ( $r_s = ,564$ ;  $p = ,000$ ), esto significa que las percepciones de los docentes, sobre el papel fundamental que realiza el director en la planificación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, debe plasmarse en la visita con asesoría personalizada en el aula no se da como debe ser. Esto implica que no se efectiviza

con propiedad el enfoque crítico-reflexivo en el aula. Muchas veces la relación profesional entre el director y los docentes no es horizontal y eso imposibilita efectivizar un adecuado acompañamiento pedagógico, porque aun subyacen entre el personal docentes prácticas pedagógicas anticuadas, de tipo tradicionales que están reñidas con la nueva dinámica de la enseñanza en las aulas; así por ejemplo, el Ministerio de Educación señala que la visita con asesoría personalizada se debe poner énfasis en el uso efectivo del tiempo en el aula y el uso adecuado de las rutas de aprendizaje. En una investigación realizada por Hernández (2013) encontró que al consensuar e involucrar al personal docente y directivo en la planificación genera participación activa, compromiso y responsabilidad en el logro de los objetivos de un proyecto de acompañamiento educativo. En efecto, las normas establecidas en líneas generales por el Ministerio de Educación, si bien es cierto son de índole ejecutorias, sin embargo ello no quita que sean enteramente socializadas en la comunidad educativa, por ejemplo el personal directivo y docente. Es decir, hacer intervenir de un modo activo a los docentes en la planificación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, para que de esta forma los participantes puedan ser objeto de un acompañamiento y monitoreo durante el año escolar; al respecto en una investigación realizada su parte Mosqueda (2012), encontró con respecto a estrategias para el mejoramiento del desempeño del acompañante pedagógico en el centro de educación inicial «Bicentenario» de Valla de la Pascua, que la respuesta aportada por los docentes indican que existe una división de criterios, pues un 38% está de acuerdo con la asesoría brindada por el acompañante pedagógico, en cambio, un 62% no lo están. En cambio, por cuenta del acompañante pedagógico, halló la tesista que en un 67% está consciente y de acuerdo en que la asesoría desarrollada por él forma parte de su desempeño, y en 33% no la ejecuta adecuadamente. Por parte de Mairena (2015) encontró en otro estudio que los docentes noveles no estaban satisfechos con el acompañamiento pedagógico que se realiza; en otra concusión, se afirma que no existen planes de acompañamiento, del mismo modo no se cuenta con un plan de seguimiento el cual les brinde herramientas para el fortalecimiento de la planta docente en formación. Por tanto, se puede colegir que docentes y directores tienen sus propias opiniones sobre el acompañamiento, esto hace suponer que no existe un enfoque central que oriente en torno a una mejor comprensión de los aspectos de supervisión.

## **IV. Conclusiones**

- Primera:** Se ha determinado que existe una relación directa con grado moderado y altamente significativa ( $r_s = 0.519$ ,  $p = .000$ ) entre la supervisión pedagógica y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016, siendo la mayor frecuencia de concomitancia (36,6%), es decir existe una predominancia del nivel medio en la asociación de supervisión pedagógica y la gestión del talento humano.
- Segunda:** Se ha determinado que existe una relación directa con grado moderado y altamente significativa ( $r_s = 0.535$ ,  $p = .000$ ) entre la supervisión pedagógica y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016, siendo la mayor frecuencia de concomitancia (23,2%), es decir existe una relación en el nivel medio entre monitoreo pedagógico y la gestión del talento humano.
- Tercera:** Se ha determinado que existe una relación directa con grado moderado y altamente significativa ( $r_s = 0.564$ ,  $p = .000$ ) entre el acompañamiento y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016, siendo la mayor frecuencia de concomitancia (48,2%), es decir existe una predominancia del nivel medio en la asociación de acompañamiento y la gestión del talento humano.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** Recomendar a los directores de las instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016, elaborar un programa de capacitación en supervisión pedagógica con la finalidad de promover el enfoque crítico-reflexivo entre los directores para fortalecer el monitoreo y el acompañamiento a los docentes.

**Segunda:** Recomendar a los directores de las instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016, desarrollar talleres de interaprendizaje con los docentes para sensibilizar sobre las bondades del monitoreo pedagógico, en base a estándares establecidos por el Ministerio de Educación y la propia institución educativa.

**Tercera:** Fomentar el trabajo colaborativo entre el personal directivo y los docentes, con la finalidad de promover una mejor planificación pedagógica que involucre el monitoreo pedagógico y el acompañamiento acorde con los lineamientos del PEI y el PAT, para lograr las metas de aprendizajes anuales establecidas por la institución educativa.

**Cuarta:** Desarrollar fichas de observación objetivas orientadas al monitoreo pedagógico y acompañamiento con el objetivo de empoderar a los docentes en su práctica pedagógica acorde con el Diseño Curricular Nacional 2017.

## **VII. Referencias bibliográficas**

- Alarcón, D. (2015). *La gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia de Carchi*. Facultad de Comercio internacional, integración, administración y economía. (Tesis de grado). Tulcán, Ecuador. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Ahumada, J., *La planificación del desarrollo*, Santiago de Chile, Ediciones Nueva Universidad, 1972. Mencionado en: Perspectivas, Vol. XIX, Nº 2, 1989, p.209
- Cabrera, I. (2014). *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014* LEX N° 15 - AÑO XIII - 2015 - I / ISSN 2313 - 1861 335.
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (6ª reimpresión). Lima: San Marcos.
- Chancahuañe (2014), *Estilos de pensamiento y estilos de monitoreo y acompañamiento pedagógico de los directores de educación primaria, Chumbivilcas – 2014*. Tesis
- Cabrera (2014), “*Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en administración de la educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014*”. Tesis
- Callomamani (2013), *Supervisión pedagógica y desempeño laboral de docentes en una institución educativa de San Juan de Miraflores*. Tesis
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª edición). México: McGraw Hill.



Echegoyen, J., & Blanco, I. (s.f.). *Torre de Babel Ediciones*. Recuperado el 8 de Julio de 2013, de <http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Metodo-HipoteticoDeductivo.htm>

Fernández (2015), "*Liderazgo directivo y acompañamiento en el aula en la Red N° 23 de la Ugel 04 de Comas, 2014*", tesis de maestría, de la escuela de postgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Tesis

García-Rodicio, H. y Silió, G. (2012). *Tomando la temperatura al Aprendizaje-Servicio. ¿Qué procesos de aprendizaje fríos y cálidos promueve?* Revista Iberoamericana de Educación, 60(2), 1-11.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª edición) México: McGraw Hill Education.

Hernández (2013), *Acompañamiento educativo de 10 escuelas de Educación Primaria Departamento de Quiché*. El trabajo Proyecto de Mejoramiento Educativo. Tesis

Mairena, E. (2015). *Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la facultad de educación e idiomas*. (Tesis de maestría en administración y gestión de la educación). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua: Facultad de Educación e idiomas.

MINEDU (2015) *Manual de Gestión escolar*. Ministerio de educación. Perú

Mosqueda (2012) *Diseño de manual de estrategias para el mejoramiento del desempeño del acompañante pedagógico en el centro de educación inicial «Bicentenario» de Valla de la Pascua, Estado Guárico*. Tesis

Pilataxi (2015) "*Control interno y la gestión del talento humano en la unidad educativa bilingüe CEBI de la ciudad de Ambato*", tesis de grado para la

obtención del título de ingeniería en contabilidad y auditoría CPA”, en la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por la universidad técnica de Ambato.  
Tesis

Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica* (2ª edición). Lima: Visión universitaria.

*Franklin Sovero Hinostroza, (2003) Monitoreo y supervisión* San Marcos  
Lima

Suazo (2012), “*La formación de los directivos de los Centros de Educación Básica, en supervisión y acompañamiento docente*”. Tesis

Tantaleán, L., Vargas, M. y López, O. (2016). *El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente*. En Revista DIM / Año 11 - Nº 33 - Marzo 2016 - ISSN: 1699-3748. Disponible en: [https://ddd.uab.cat/pub/dim/dim\\_a2016m3n33/dim\\_a2016m3n33a7.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/dim/dim_a2016m3n33/dim_a2016m3n33a7.pdf)

Vezub, L. (2012,). *Las políticas de acompañamiento pedagógico como estrategia de desarrollo profesional docente. El caso de los programas de mentoría a docentes principiantes*. Revista Espacios en Blanco, Nº 15; pp. 211-242. NEES-Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil.

## **Anexos**

### Anexo 01: Matriz de consistencia

**Título:** Supervisión pedagógica y gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.

**Autora:** Claudia Ccaihuari Medina

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
<b>Problema general</b> ¿Qué relación existe entre la supervisión pedagógica y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016?  <b>Problemas específicos</b> <b>Problema específico 1</b> ¿De qué manera se relaciona el monitoreo y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación	<b>Objetivo general</b> Determinar la relación que existe entre supervisión pedagógica y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.  <b>Objetivos específicos</b> <b>Objetivo específico 1</b> Determinar la relación que existe entre monitoreo y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.  <b>Objetivo específico 2</b> Determinar la relación que existe entre	<b>Hipótesis general</b> Existe una relación significativa entre supervisión pedagógica y la gestión del talento humano y la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016.  <b>Hipótesis específicas</b> <b>Hipótesis específica 1</b> Existe una relación	<b>V1: Supervisión pedagógica</b>				
			<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>NIVELES Y RANGO</b>
			<b>Monitoreo pedagógico</b>	Documentos de gestión pedagógica en el aula	1, 2, 3, 4	1: Nunca 2: Rara veces	Bajo: [16 – 36]
				Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje	5, 6, 7	3: Algunas veces	Medio: [37 – 57]
				Uso de herramientas pedagógicas por los docentes	8, 9	4: Casi siempre 5: Siempre	Alto: [ 58 – 80]
				Aprendizaje y el documento orientaciones básicas para la programación curricular	10, 11, 12, 13		



			<b>Recompensar a las personas</b>	Remuneraciones	8, 9, 10	1: Nunca	Bajo: [6 - 13 ]
				Prestaciones	11, 12, 13		Medio: [14 - 21]
			<b>Desarrollar a las personas</b>	Formación	14, 15, 16	2: Rara veces	Bajo: [12 - 27 ]  Medio: [28 - 43]  Alto: [44 - 60]
				Desarrollo	17, 18, 19	3: Algunas veces	
				Aprendizaje	20, 21, 22	4: Casi siempre	
				Administración del conocimiento	23, 24, 25	5: Siempre	
			<b>Retener a las personas</b>	Higiene, seguridad y calidad de vida	26, 27, 28, 29		Bajo: [7 - 15]

				Relación con los docentes y el sindicato	30, 31, 32		Medio: [16 - 24]  Alto: [25- 35]
				Auditar a las personas	Banco de datos	33, 34, 35	Bajo: [8 – 15 ]  Medio: [16 - 23]  Alto: [24 - 30]
					Sistema de información administrativa	36, 37, 38	

## METODOLOGÍA

**Tipo de investigación:** Básica

**Diseño:** No experimental Transeccional

**Método:** Hipotético deductivo

**Alcance:** Descriptivo correlacional

**Población:** 158 docentes

**Muestra:** 112 docentes

**Muestreo:** probabilístico estratificado



**Anexo 02: Instrumento N° 1**  
**CUESTIONARIO SOBRE SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA**  
**(Ccaihuari, 2016)**

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción de la supervisión pedagógica que efectúa el director de la institución educativa. Por favor responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de manera que se guarde la reserva del caso.

La información tiene absolutamente una finalidad académica y será utilizada para describir la relación entre supervisión pedagógica y gestión de talento humano.

**Datos generales**

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con datos generales. Por favor marque con una “X” y escriba la opción más apropiada. Tómese el tiempo necesario para comprender las preguntas y reflexione cada una de las respuestas.

Nombre de la I.E	:						
Fecha de aplicación	:						
Género	:	F	M				
Edad	:						
Nivel Magisterial	:	I	II	III	IV	V	VI
Tiempo de servicio magisterial	:	[1 – 5]	[6 – 10]	[11 – 15]	[16 – 20]	[20 – 25]	[26 – 30]
Tiempo de servicio en la I.E.	:	[1 – 5]	[6 – 10]	[11 – 15]	[16 – 20]	[20 – 25]	[26 – 30]

A continuación juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por el director. Para ello use la escala de puntuación y marque con una “X” la alternativa seleccionada.



Nunca		Rara veces	Algunas veces	Casi siempre		Siempre		
UN		RV	AV	CS		SM		
1		2	3	4		5		
PREGUNTAS				Escala de respuestas				
N°	Monitoreo pedagógico			NU	RV	AV	CS	S
I1	Documentos de gestión pedagógica en el aula							
01	Verifica la programación curricular de aula actualizada y diversificada			1	2	3	4	5
02	Verifica si el docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.			1	2	3	4	5
03	Verifica si el docente ha ejecutado las actividades/sesiones de aprendizaje, así como la evidencia de los productos.			1	2	3	4	5
	Verifica si el docente prevé el uso de materiales educativos y textos del Ministerio de Educación en el proceso educativo.			1	2	3	4	5
04	Verifica si el docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y /o sumativa.			1	2	3	4	5
I2	Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje							
05	El director observa si el docente utiliza el mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en estudiantes, sobre la no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.			1	2	3	4	5
06	El director observa si el docente dosifica el tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.			1	2	3	4	5
07	El director observa si el docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular de la I.E.			1	2	3	4	5
I3	Uso de herramientas pedagógicas por los docentes							
08	El director observa si el docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo de acuerdo con la orientación de las Rutas del Aprendizaje.			1	2	3	4	5

09	El director observa si el docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas.	1	2	3	4	5
<b>14</b>	<b>Aprendizaje y el documento orientaciones básicas para la programación curricular</b>					
10	El director observa si el docente desarrolla estrategias basadas en las Rutas del Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta el enfoque del área.	1	2	3	4	5
11	El director observa si docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje y tiene en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones indicadas en las Rutas del Aprendizaje.	1	2	3	4	5
12	El director observa si el docente tiene en cuenta las competencias y capacidades de las rutas del Aprendizaje del área curricular, ejecuta procesos de evaluación formativa y /o sumativa a los estudiantes en la sesión de aprendizaje.	1	2	3	4	5
13	El director observa si el docente adecúa si son necesario las estrategias metodológicas de las Rutas del Aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2	3	4	5
<b>15</b>	<b>Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje</b>					
14	El director observa si el docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	1	2	3	4	5
15	El director observa si el docente acompaña y orienta a los estudiantes, sobre el uso de materiales, en función del aprendizaje a lograr.	1	2	3	4	5
16	El director observa si el docente usa materiales elaborados con participación de los estudiantes y PP.FF. para el desarrollo de los aprendizajes.	1	2	3	4	5
	<b>Acompañamiento</b>					
<b>16</b>	<b>Enseñar y evaluar</b>					
17	El director hace una sesión demostrativa y enseña con la estrategia apropiada el diseño de una sesión de aprendizaje acorde con el enfoque del área curricular.	1	2	3	4	5

18	El director observa si el docente evalúa y recopila evidencias del trabajo observado de una sesión de clase acorde con el enfoque del área curricular.	1	2	3	4	5
19	El director propone el uso de investigaciones, estudios, modelos, teorías y prácticas para enriquecer la práctica pedagógica del docente.	1	2	3	4	5
<b>17</b>	<b>Análisis de evidencias</b>					
20	El director busca patrones en cada evidencia del trabajo pedagógico del docente y se le comunica utilizando un lenguaje claro y sencillo.	1	2	3	4	5
21	El director define la evidencia del trabajo pedagógico del docente que merece ser destacada en la próxima reunión.	1	2	3	4	5
22	El director define la evidencia del trabajo pedagógico del docente que merece ser corregida y se lo comunica en la próxima reunión.	1	2	3	4	5
<b>18</b>	<b>Reflexión y planeación</b>					
23	El director aclara al docente lo que los estudiantes necesitan aprender.	1	2	3	4	5
24	El director hace reflexionar y aclarar mediante estudios de caso, cómo el docente debe enseñar utilizando estrategias pertinentes de las Rutas del Aprendizaje para lograr un aprendizaje significativo.	1	2	3	4	5
25	El director reflexiona junto con los docentes sobre la necesidad de planeación de los procesos pedagógicos y didácticos para el desarrollo de competencias en las sesiones de aprendizaje.	1	2	3	4	5
<b>19</b>	<b>Talleres, grupos de interaprendizaje y pasantías</b>					
26	EL director promueve la realización periódica de talleres de actualización docente en la institución educativa.	1	2	3	4	5
27	El director implementa las reuniones de interaprendizaje con los docentes en lo que se aborda aspectos y necesidades comunes y específicas del trabajo pedagógico del aula.	1	2	3	4	5
28	El director incide en las reuniones de interaprendizaje con los docentes para profundizar en estrategias pedagógicas trabajadas en los talleres de actualización docente.	1	2	3	4	5
29	El director implementa las pasantías en la I.E., es decir hace que el docente (pasante) que tiene dificultades en la aplicación de una determinada estrategia observe de forma	1	2	3	4	5

	directa el desempeño exitoso de ésta por parte de otro docente en aula.					
30	El director promueve el acompañamiento entre pares (docentes), con el propósito de que compartan y contribuyan a mejorar entre ellos sus prácticas pedagógicas.	1	2	3	4	5

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



## Anexo 02: Instrumento N° 2

### CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

(Ccaihuari, 2016)

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción de la gestión del talento humano que efectúa el director de la institución educativa. Por favor responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de manera que se guarde la reserva del caso.

La información tiene absolutamente una finalidad académica y será utilizada para describir la relación entre supervisión pedagógica y la gestión de talento humano.

#### Datos generales

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con datos generales. Por favor marque con una “X” y escriba la opción más apropiada. Tómese el tiempo necesario para comprender las preguntas y reflexione cada una de las respuestas.

Nombre de la I.E	:						
Fecha de aplicación	:						
Género	:	F	M				
Edad	:						
Nivel Magisterial	:	I	II	III	IV	V	VI
Tiempo de servicio magisterial	:	[1 – 5]	[6 – 10]	[11 – 15]	[16 – 20]	[20 – 25]	[26 – 30]
Tiempo de servicio en la I.E.	:	[1 – 5]	[6 – 10]	[11 – 15]	[16 – 20]	[20 – 25]	[26 – 30]

A continuación juzgue la frecuencia en que cada situación es abordada por el director. Para ello use la escala de puntuación y marque con una “X” la alternativa seleccionada.

Nunca	Rara veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
NU	RV	AV	CS	SM
1	2	3	4	5

PREGUNTAS		Escala de respuestas				
N°	Organizar a las personas	N U	R V	A V	C S	S M
<b>I1</b>	Diseño de puestos					
01	El director estimula las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.	1	2	3	4	5
02	El director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándola al logro de las metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
03	El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	1	2	3	4	5
<b>I2</b>	Evaluación del desempeño					
04	El director evalúa en los docentes la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5
05	El director evalúa en los docentes la enseñanza para el aprendizaje de los estudiante	1	2	3	4	5
06	El director evalúa en los docentes la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	1	2	3	4	5
07	El director evalúa el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente	1	2	3	4	5
	<b>Recompensar a las personas</b>					
<b>I3</b>	Remuneraciones					
08	El director fomenta una política interna de recompensas a los docentes	1	2	3	4	5
09	El director promueve sistema de recompensas según el desempeño en el trabajo del docente.	1	2	3	4	5
10	El director se esfuerza por crear un sistema de incentivo y reconocimiento interno por hacer un buen trabajo el docente	1	2	3	4	5
<b>I4</b>	Prestaciones					
11	El director promueve un fondo de ayuda mutua interna entre todo el personal.	1	2	3	4	5
12	El director promueve un fondo de contingencia para situaciones extraordinarias del personal docente y de servicio.	1	2	3	4	5
13	El director genera oportunidades de crecimiento profesional entre los docentes.	1	2	3	4	5
	<b>Desarrollar a las personas</b>					
<b>I5</b>	Formación					

1 4	El director establece un plan de capacitaciones orientadas con las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5
1 5	El director gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
1 6	El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	1	2	3	4	5
<b>16</b>	<b>Desarrollo</b>					
1 7	El director nombra algún responsable entre los docentes para hacer la inducción con todo el personal docente y no docente para promover el cambio y servicio de calidad	1	2	3	4	5
1 8	El director promueve la suficiente autonomía entre los docentes para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	1	2	3	4	5
1 9	El director estimula la suficiente capacidad de iniciativa en el trabajo de los docentes con miras a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	1	2	3	4	5
<b>17</b>	<b>Aprendizaje</b>					
2 0	El director promueve el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.	1	2	3	4	5
2 1	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales didácticos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5
2 2	El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desea lograr, asegura de la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de memoria.	1	2	3	4	5
<b>18</b>	<b>Administración del conocimiento</b>					
2 3	El director conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; así como su orientación hacia el logro de metas de aprendizaje	1	2	3	4	5
2 4	El director diseña la manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5

2 5	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	1	2	3	4	5
	<b>Retener a las personas</b>					
<b>19</b>	Higiene, seguridad y calidad de vida					
2 6	El director se preocupa porque los docentes tengan las condiciones de trabajo adecuadas y seguras en el aula.	1	2	3	4	5
2 7	El director se preocupa porque las condiciones ambientales en el aula faciliten las actividades de aprendizaje.	1	2	3	4	5
2 8	El director supervisa que las aulas tengan buena iluminación y estén limpias.	1	2	3	4	5
2 9	El director se preocupa que los servicios higiénicos del personal docente estén limpios.	1	2	3	4	5
<b>110</b>	Relaciones con los docentes y el sindicato	1	2	3	4	5
3 0	El director mantiene relaciones armoniosas con los docentes, personal no docente y representante del sindicato.	1	2	3	4	5
3 1	El director ayuda y colabora entre los docentes de la institución educativa	1	2	3	4	5
3 2	El director tiene relación y trato cordial y respetuoso con el representante del sindicato docente.	1	2	3	4	5
	<b>Auditar a las personas</b>					
<b>111</b>	Banco de datos					
3 3	El director ha formulado y establecido en el reglamento interno una adecuada segregación de funciones de los docentes.	1	2	3	4	5
3 4	El director rota adecuadamente al personal docente a fin de disminuir el riesgo de errores de eficiencia en sus aprendizajes.	1	2	3	4	5
3 5	El director tiene algún objetivo concreto para este año respecto del personal docente	1	2	3	4	5
<b>112</b>	Sistema de información administrativa					
3 6	El director promueve la comunicación interna dentro de la institución educativa	1	2	3	4	5
3 7	Al director le resulta fácil la comunicación con el personal jerárquico y los docentes.	1	2	3	4	5
3 8	El director tiene una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo.	1	2	3	4	5

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



### Anexo 03: Matriz de datos: Supervisión pedagógica

	DIMENSIÓN MONITOREO																	
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	TOTAL	NIVEL
PE1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	73	3
PE2	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	63	3
PE3	2	1	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	1	2	2	4	36	1
PE4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	70	3
PE5	5	5	4	4	5	4	2	5	2	5	4	2	5	2	2	3	59	3
PE6	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	45	2
PE7	1	2	1	3	3	4	2	3	2	1	1	2	2	3	4	3	37	2
PE8	1	2	3	3	3	2	4	2	3	2	1	3	2	3	1	2	37	2
PE9	1	1	2	3	3	4	3	2	3	2	1	1	3	2	3	2	36	1
PE10	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	2	2	34	1
PE11	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	59	3
PE12	1	2	1	1	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	3	2	31	1
PE13	1	2	1	3	2	4	2	2	3	2	1	1	3	2	3	3	35	1
PE14	5	4	3	3	5	4	5	4	3	2	4	2	5	2	3	2	56	2
PE15	4	5	5	2	5	4	5	3	2	1	5	4	2	5	3	5	60	3
PE16	1	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	29	1
PE17	1	2	1	3	1	3	1	4	2	3	1	2	1	3	2	4	34	1
PE18	1	2	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	1	2	1	3	32	1
PE19	5	5	4	5	3	4	5	4	3	3	4	2	4	5	3	1	60	3
PE20	1	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	3	4	31	1

PE21	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	61	3
PE22	4	4	5	3	3	4	5	2	4	3	2	3	5	2	1	4	54	2
PE23	1	1	3	2	2	4	3	2	1	3	1	2	3	2	4	3	37	1
PE24	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	1	3	2	4	3	32	1
PE25	1	1	3	2	2	1	3	4	3	2	1	1	2	3	4	3	36	1
PE26	1	2	1	2	1	2	3	3	2	1	1	2	1	3	2	1	28	1
PE27	2	1	2	3	3	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	29	1
PE28	3	3	3	2	2	3	2	4	3	2	3	2	2	3	3	3	43	2
PE29	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	60	2
PE30	3	4	5	2	5	3	2	5	3	4	5	2	3	2	3	2	53	2
PE31	4	5	1	5	1	5	3	4	2	1	5	2	1	3	2	1	45	2
PE32	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	60	3
PE33	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	53	2
PE34	1	1	2	1	3	3	2	4	3	2	1	1	2	1	2	1	30	1
PE35	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	3	27	1
PE36	1	2	3	3	1	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	30	1
PE37	5	2	5	3	2	4	2	3	2	5	2	4	2	2	3	3	49	2
PE38	2	1	2	3	1	2	3	2	1	1	1	1	1	2	3	3	29	1
PE39	1	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	24	1
PE40	2	1	3	4	2	2	3	2	1	2	1	2	3	2	2	5	37	2
PE41	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	4	4	55	2
PE42	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	46	2
PE43	5	4	5	4	4	5	5	4	2	3	5	2	5	3	5	5	66	3
PE44	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	62	3
PE45	5	4	3	4	3	2	3	2	5	3	5	2	5	3	5	5	59	3
PE46	1	2	3	2	2	1	3	2	1	3	1	2	1	1	3	2	30	1

PE47	2	1	2	3	1	2	3	1	2	2	1	2	1	2	2	2	29	1
PE48	1	2	1	2	1	1	3	2	3	1	1	1	3	2	2	1	27	1
PE49	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	2	1	27	1
PE50	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	1	2	1	2	1	24	1
PE51	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	22	1
PE52	1	1	3	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	3	29	1
PE53	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	3	30	1
PE54	1	2	1	2	2	2	1	3	1	2	2	1	2	2	3	2	29	1
PE55	1	1	3	2	2	1	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	29	1
PE56	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	3	29	1
PE57	1	2	3	1	2	1	1	2	1	2	3	2	1	2	2	1	27	1
PE58	1	2	1	1	3	2	2	1	3	2	2	1	2	3	2	1	29	1
PE59	1	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	3	31	1
PE60	2	1	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2	28	1
PE61	1	2	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	1	3	2	1	28	1
PE62	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	4	3	29	1
PE63	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	3	4	29	1
PE64	1	2	1	2	3	2	1	3	2	3	1	2	1	2	1	2	29	1
PE65	1	2	1	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	3	31	1
PE66	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	53	2
PE67	2	3	4	3	2	4	1	3	3	3	3	4	3	3	3	4	48	2
PE68	1	1	2	1	2	1	3	3	4	2	1	1	3	2	2	4	33	1
PE69	5	4	4	5	3	5	3	3	4	4	5	3	3	5	2	4	62	3
PE70	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	1	2	1	2	1	3	34	1
PE71	5	4	3	4	5	2	3	5	4	5	4	3	3	1	2	1	54	2
PE72	1	1	3	2	3	3	2	1	2	1	1	1	2	3	2	1	29	1

PE73	1	2	2	3	2	1	3	4	2	3	1	2	1	1	1	1	30	1
PE74	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	1	27	1
PE75	1	2	1	2	2	3	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	31	1
PE76	1	2	3	2	2	1	3	2	4	3	1	3	2	4	2	1	36	1
PE77	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	59	3
PE78	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	60	3
PE79	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	62	3
PE80	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	59	3
PE81	4	4	4	2	4	5	3	3	3	4	2	4	4	4	2	4	56	2
PE82	1	1	2	3	2	3	2	2	3	1	1	1	3	2	2	3	32	1
PE83	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	39	2
PE84	3	3	3	1	2	3	2	3	1	4	1	3	2	3	4	4	42	2
PE85	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	5	4	3	4	3	4	60	3
PE86	1	2	1	2	3	2	2	1	3	2	1	3	2	4	3	2	34	1
PE87	1	2	3	3	2	1	1	2	2	1	1	2	2	3	3	1	30	1
PE88	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	64	3
PE89	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	3	5	5	59	3
PE90	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	55	2
PE91	3	3	3	3	3	3	1	3	1	2	3	3	4	3	4	3	45	2
PE92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	66	3
PE93	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	70	3
PE94	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	59	3
PE95	3	3	3	3	5	1	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1	42	2
PE96	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	71	3
PE97	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	58	3
PE98	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	57	2

<b>PE99</b>	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	<b>49</b>	2
<b>PE100</b>	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	<b>45</b>	2
<b>PE101</b>	4	4	3	4	4	5	3	4	2	2	4	4	2	3	3	4	<b>55</b>	2
<b>PE102</b>	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	2	1	<b>52</b>	2
<b>PE103</b>	3	4	4	2	4	4	3	2	4	5	3	5	4	5	4	5	<b>61</b>	3
<b>PE104</b>	2	3	3	2	3	3	4	2	4	2	3	3	3	2	4	3	<b>46</b>	2
<b>PE105</b>	3	3	4	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	4	3	4	<b>46</b>	2
<b>PE106</b>	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	<b>51</b>	2
<b>PE107</b>	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	<b>53</b>	2
<b>PE108</b>	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	<b>58</b>	3
<b>PE109</b>	4	3	4	3	5	2	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	<b>54</b>	2
<b>PE110</b>	4	3	4	5	3	3	3	3	5	3	3	4	5	5	3	4	<b>60</b>	3
<b>PE111</b>	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	2	3	3	3	<b>56</b>	2
<b>PE112</b>	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	<b>42</b>	2

DIMENSIÓN ACOMPAÑAMIENTO																
	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	ITEM21	ITEM22	ITEM23	ITEM24	ITEM25	ITEM26	ITEM27	ITEM28	ITEM29	ITEM30	TOTAL	NIVEL
PE1	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	3	3	1	1	48	2
PE2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	53	3
PE3	2	2	1	3	1	2	1	2	3	4	2	2	1	2	28	1
PE4	5	4	4	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	62	3
PE5	2	1	2	3	2	2	3	5	3	3	3	3	3	4	39	2
PE6	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	46	2
PE7	2	1	2	1	1	2	1	3	2	1	2	3	1	2	24	1
PE8	3	2	1	2	1	2	1	2	2	3	4	2	3	2	30	1
PE9	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	30	1
PE10	1	2	3	2	1	2	1	2	4	4	4	4	4	2	36	2
PE11	2	2	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	47	2
PE12	2	3	2	3	1	2	1	2	3	4	3	4	4	2	36	2
PE13	4	1	1	1	2	1	3	2	3	4	4	3	4	2	35	2
PE14	2	4	3	3	1	2	3	3	4	3	2	2	3	4	39	2
PE15	3	3	5	2	4	2	5	2	4	1	4	2	3	2	42	2
PE16	1	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	4	5	4	40	2
PE17	2	3	2	4	1	2	1	2	2	2	3	3	3	4	34	2
PE18	2	4	3	5	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	39	2
PE19	3	3	5	1	4	5	2	3	2	4	2	3	2	4	43	2
PE20	4	4	2	1	3	2	2	1	2	3	2	1	2	3	32	1
PE21	4	5	5	5	4	4	5	5	3	2	3	3	4	1	53	2
PE22	5	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	48	2

PE23	2	3	2	3	1	2	2	3	4	3	2	2	3	2	34	2
PE24	2	1	2	2	1	2	2	3	4	3	4	3	3	4	36	2
PE25	2	2	3	2	4	3	2	2	3	3	4	3	3	3	39	2
PE26	3	2	1	2	2	2	3	3	4	2	1	2	4	2	33	2
PE27	3	2	1	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	4	34	2
PE28	2	3	3	3	1	2	1	2	3	4	2	5	4	4	39	2
PE29	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	2	43	2
PE30	3	2	3	2	1	2	1	2	3	3	1	2	5	4	34	2
PE31	2	3	1	2	2	3	5	2	5	4	3	4	4	3	43	2
PE32	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	4	5	56	3
PE33	4	4	5	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	55	3
PE34	3	2	3	2	1	2	1	2	4	4	4	5	5	1	39	2
PE35	2	2	1	2	2	1	1	2	4	5	5	5	4	3	39	2
PE36	3	2	1	2	3	3	2	1	4	3	5	4	4	3	40	2
PE37	2	4	3	2	1	3	2	2	4	3	4	2	3	5	40	2
PE38	2	2	3	1	1	2	1	2	4	3	4	3	3	4	35	2
PE39	2	3	3	4	2	1	3	2	4	4	4	3	4	4	43	2
PE40	3	4	2	1	3	4	3	2	2	2	3	2	3	4	38	2
PE41	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	2	4	4	3	47	2
PE42	2	2	2	3	2	4	2	3	2	2	3	3	3	1	34	2
PE43	4	4	5	5	1	3	2	3	2	2	1	2	3	2	39	2
PE44	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	57	3
PE45	3	3	4	5	4	2	2	4	3	2	5	4	2	3	46	2
PE46	4	2	3	4	1	2	3	3	2	3	2	4	3	4	40	2
PE47	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	21	1
PE48	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	2	1	25	1

PE49	2	2	3	2	1	2	2	1	3	2	1	2	1	2	26	1
PE50	2	1	2	1	1	2	2	3	2	3	3	1	2	3	28	1
PE51	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	3	1	1	4	23	1
PE52	2	2	3	2	1	1	3	2	4	2	2	3	2	1	30	1
PE53	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2	2	1	2	3	26	1
PE54	1	2	2	3	1	2	3	2	2	3	1	3	2	1	28	1
PE55	1	3	3	2	1	2	1	3	2	1	3	3	2	2	29	1
PE56	2	1	2	3	1	2	1	1	3	2	1	2	3	1	25	1
PE57	2	2	1	3	1	2	2	1	3	2	1	2	3	1	26	1
PE58	2	3	2	1	1	3	2	1	3	2	2	1	2	3	28	1
PE59	1	2	2	1	1	3	2	1	2	1	3	2	2	1	24	1
PE60	1	2	1	2	1	1	2	3	3	4	3	4	4	2	33	2
PE61	3	2	4	2	1	2	3	1	1	3	2	1	2	1	28	1
PE62	2	3	2	1	1	2	3	2	2	1	2	2	3	4	30	1
PE63	3	2	2	3	1	2	1	1	3	2	3	3	2	3	31	1
PE64	1	2	1	2	1	2	1	2	3	4	3	3	3	3	31	1
PE65	2	3	3	2	2	2	3	2	4	5	2	2	3	2	37	1
PE66	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	45	2
PE67	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	5	4	4	47	2
PE68	3	2	2	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	3	27	1
PE69	5	5	4	5	5	5	3	2	3	2	3	3	4	5	54	2
PE70	3	3	3	4	1	2	3	2	3	4	4	4	5	4	45	2
PE71	1	2	5	3	4	2	3	3	2	1	1	2	2	1	32	1
PE72	2	1	2	1	2	2	2	2	4	5	2	2	3	1	31	1
PE73	1	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	4	4	2	32	1
PE74	2	3	2	1	4	3	2	4	4	3	3	1	1	4	37	2



PE75	1	2	3	2	1	2	2	1	2	3	4	3	2	4	32	1
PE76	3	2	1	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	39	2
PE77	4	4	4	4	5	4	4	4	3	2	3	2	3	2	48	2
PE78	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	52	3
PE79	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	4	3	1	47	2
PE80	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	57	3
PE81	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	52	3
PE82	1	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	4	34	2
PE83	4	3	3	4	5	4	5	4	3	3	3	3	2	3	49	2
PE84	3	3	3	2	3	3	4	2	4	4	2	3	3	1	40	2
PE85	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	2	5	51	2
PE86	1	3	4	2	1	3	2	4	2	1	2	2	1	3	31	1
PE87	2	1	3	4	1	2	1	2	5	4	4	3	3	2	37	2
PE88	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	1	52	3
PE89	5	5	5	5	5	1	1	1	3	3	4	5	3	1	47	2
PE90	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	50	2
PE91	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	4	4	3	2	43	2
PE92	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	1	1	4	50	2
PE93	5	4	4	5	3	5	3	5	3	4	4	5	5	4	59	3
PE94	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	57	3
PE95	1	4	4	5	3	4	1	1	4	4	4	4	4	4	47	2
PE96	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	61	3
PE97	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	47	2
PE98	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	48	2
PE99	2	4	4	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	37	2
PE100	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	46	2

PE101	3	4	1	2	4	5	4	5	3	4	2	3	4	3	47	2
PE102	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	46	2
PE103	4	2	4	5	4	5	3	3	4	3	4	2	3	4	50	2
PE104	4	4	2	3	1	2	3	4	5	4	3	2	1	3	41	2
PE105	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	52	3
PE106	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	52	3
PE107	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	49	2
PE108	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	47	2
PE109	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	41	2
PE110	4	3	3	3	2	3	3	3	5	4	4	3	3	5	48	2
PE111	4	3	4	3	5	4	3	3	2	4	4	3	4	4	50	2
PE112	2	3	3	4	3	2	1	2	3	2	3	2	2	1	33	2

### Anexo 03: Matriz de datos: Gestión del talento humano

ORGANIZAR A LAS PERSONAS									
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	TOTAL	NIVEL
PE1	4	5	5	4	5	5	5	33	3
PE2	4	4	4	5	4	5	4	30	3
PE3	4	4	4	4	1	4	4	25	3
PE4	4	4	4	4	4	5	5	30	3
PE5	3	3	3	3	3	3	3	21	2
PE6	3	3	4	3	3	4	4	24	2
PE7	2	3	3	2	2	2	3	17	2
PE8	3	3	3	3	3	3	3	21	2
PE9	2	3	4	3	2	2	3	19	2
PE10	3	3	3	4	3	3	3	22	2
PE11	4	2	3	4	4	4	5	26	3
PE12	3	2	1	3	3	3	3	18	2
PE13	4	4	4	4	3	3	4	26	3
PE14	4	4	4	3	4	4	3	26	3
PE15	3	4	4	4	4	4	4	27	3
PE16	4	4	3	2	2	2	3	20	2

PE17	3	3	4	3	3	3	3	22	2
PE18	4	3	3	5	3	4	3	25	3
PE19	4	3	4	4	4	4	3	26	3
PE20	3	2	2	1	1	2	3	14	1
PE21	4	4	4	4	4	4	4	28	3
PE22	3	4	3	4	4	4	3	25	3
PE23	4	4	3	4	3	3	4	25	3
PE24	3	4	3	3	4	2	3	22	2
PE25	1	3	2	4	2	4	3	19	2
PE26	3	2	2	2	3	3	3	18	2
PE27	3	3	3	3	2	2	2	18	2
PE28	2	4	4	4	3	3	4	24	2
PE29	4	3	4	5	3	4	5	28	3
PE30	4	5	4	5	3	4	3	28	3
PE31	3	4	3	5	3	4	4	26	3
PE32	5	3	4	4	4	3	5	28	3
PE33	4	4	4	4	4	4	4	28	3
PE34	4	4	4	3	3	2	3	23	2
PE35	2	4	4	3	3	4	3	23	2
PE36	4	4	4	3	3	4	3	25	3
PE37	4	3	4	3	4	2	3	23	2

PE38	3	3	2	2	2	3	3	18	2
PE39	2	3	3	4	4	3	3	22	2
PE40	3	4	3	3	4	4	5	26	3
PE41	4	4	4	4	3	4	4	27	3
PE42	5	4	4	4	3	4	3	27	3
PE43	3	3	3	4	3	4	4	24	2
PE44	5	4	4	5	4	5	4	31	3
PE45	4	4	5	3	4	4	4	28	3
PE46	2	3	4	4	4	4	4	25	3
PE47	1	2	3	1	2	1	1	11	1
PE48	2	1	2	3	2	1	2	13	1
PE49	2	1	2	2	3	2	3	15	1
PE50	1	2	1	2	1	2	3	12	1
PE51	1	2	1	2	1	2	1	10	1
PE52	1	2	3	3	3	2	4	18	2
PE53	2	1	2	1	3	2	3	14	1
PE54	2	1	3	2	4	2	3	17	2
PE55	1	2	2	3	2	1	2	13	1
PE56	1	1	3	2	2	1	3	13	1
PE57	1	1	3	2	1	2	3	13	1
PE58	2	1	3	2	3	2	1	14	1

PE59	3	2	2	2	2	2	3	16	2
PE60	2	3	3	2	3	3	2	18	2
PE61	1	3	2	1	3	2	1	13	1
PE62	3	2	3	2	3	3	3	19	2
PE63	3	3	3	2	2	3	3	19	2
PE64	3	2	2	2	2	2	2	15	1
PE65	4	3	4	3	5	2	3	24	2
PE66	4	3	4	5	3	3	3	25	2
PE67	3	4	4	3	4	3	3	24	2
PE68	2	3	2	3	3	2	2	17	2
PE69	4	4	5	4	4	4	3	28	3
PE70	3	4	4	2	3	4	4	24	2
PE71	4	3	4	3	3	3	4	24	2
PE72	2	5	1	3	2	3	1	17	2
PE73	4	2	3	2	4	2	1	18	2
PE74	3	3	3	4	4	3	3	23	2
PE75	3	3	3	3	4	3	3	22	2
PE76	4	3	3	2	3	4	3	22	2
PE77	4	3	4	4	3	4	3	25	3
PE78	4	4	4	4	4	3	4	27	3
PE79	4	3	4	5	4	5	4	29	3



PE101	4	4	4	4	4	4	4	28	3
PE102	1	2	2	3	2	2	2	14	1
PE103	2	2	2	2	2	2	2	14	1
PE104	2	3	3	3	2	3	3	19	2
PE105	3	2	2	2	3	1	1	14	1
PE106	2	2	1	2	3	2	3	15	1
PE107	2	1	2	3	2	2	2	14	1
PE108	2	3	3	2	2	2	3	17	2
PE109	3	2	3	2	2	2	3	17	2
PE110	2	2	3	3	2	2	2	16	2
PE111	3	3	2	3	2	2	3	18	2
PE112	2	3	2	2	3	2	2	16	1



	RECOMPENSAR A LAS PERSONAS							
	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	TOTAL	NIVEL
PE1	4	5	5	5	4	5	28	3
PE2	5	4	4	5	4	4	26	3
PE3	4	4	4	1	1	1	15	2
PE4	5	4	4	5	5	5	28	3
PE5	4	4	4	3	5	4	24	3
PE6	4	4	3	3	4	4	22	3
PE7	3	2	2	2	3	2	14	2
PE8	3	3	4	3	3	3	19	2
PE9	3	3	3	1	3	3	16	2
PE10	4	3	3	3	4	3	20	2
PE11	5	4	5	4	5	4	27	3
PE12	3	3	3	3	3	3	18	2
PE13	4	3	4	3	3	4	21	2
PE14	4	5	4	4	4	3	24	3
PE15	4	4	3	4	3	3	21	2
PE16	3	2	2	2	3	2	14	2
PE17	3	3	3	3	3	3	18	2
PE18	3	4	4	4	3	3	21	2

PE19	4	3	4	3	4	4	22	3
PE20	2	3	1	2	3	3	14	2
PE21	4	4	4	4	4	4	24	3
PE22	4	3	4	3	4	3	21	2
PE23	3	3	3	3	4	4	20	2
PE24	4	3	4	3	4	3	21	2
PE25	2	2	3	4	2	3	16	2
PE26	2	2	2	3	2	2	13	1
PE27	3	2	2	1	3	2	13	1
PE28	3	3	4	3	3	3	19	2
PE29	4	4	4	3	3	4	22	3
PE30	4	4	3	5	5	5	26	3
PE31	5	2	2	3	3	4	19	2
PE32	4	5	3	4	4	3	23	3
PE33	4	4	4	4	4	4	24	3
PE34	3	4	2	3	3	3	18	2
PE35	2	2	2	4	4	3	17	2
PE36	4	3	3	3	3	3	19	2
PE37	3	4	4	4	4	5	24	3
PE38	4	2	3	3	2	3	17	2

<b>PE39</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>2</b>
<b>PE40</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>3</b>
<b>PE41</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>2</b>
<b>PE42</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>3</b>
<b>PE43</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>2</b>
<b>PE44</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>3</b>
<b>PE45</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>3</b>
<b>PE46</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>2</b>
<b>PE47</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>1</b>
<b>PE48</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>1</b>
<b>PE49</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>1</b>
<b>PE50</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>1</b>
<b>PE51</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>1</b>
<b>PE52</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>1</b>
<b>PE53</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>1</b>
<b>PE54</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>1</b>
<b>PE55</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>1</b>
<b>PE56</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>1</b>

PE57	2	2	1	2	1	2	10	1
PE58	3	2	3	3	2	1	14	2
PE59	2	2	1	3	1	2	11	1
PE60	2	2	2	3	3	3	15	2
PE61	3	2	1	3	1	2	12	1
PE62	2	2	3	3	2	3	15	2
PE63	2	2	3	3	2	2	14	2
PE64	2	2	3	2	3	2	14	2
PE65	3	4	4	4	3	4	22	3
PE66	3	5	3	3	4	5	23	3
PE67	4	4	4	4	5	2	23	3
PE68	2	2	2	2	3	4	15	2
PE69	4	4	4	4	4	4	24	3
PE70	3	4	5	4	4	2	22	3
PE71	3	3	3	3	4	3	19	2
PE72	2	3	2	2	2	3	14	2
PE73	1	1	3	4	4	4	17	2
PE74	3	4	4	4	3	3	21	2
PE75	4	3	4	3	3	2	19	2

PE76	3	3	3	4	4	3	20	2
PE77	4	3	3	3	4	5	22	3
PE78	4	3	4	3	4	4	22	3
PE79	4	3	4	4	3	4	22	3
PE80	4	4	4	4	4	3	23	3
PE81	4	3	3	3	4	4	21	2
PE82	2	3	4	3	3	3	18	2
PE83	3	4	4	3	4	5	23	3
PE84	4	3	4	3	4	3	21	2
PE85	4	5	5	4	4	2	24	3
PE86	3	3	5	3	4	4	22	3
PE87	3	2	3	3	4	3	18	2
PE88	4	4	4	3	4	5	24	3
PE89	4	3	4	3	4	4	22	3
PE90	3	4	3	3	4	4	21	2
PE91	4	4	2	4	5	3	22	3
PE92	4	5	5	4	4	5	27	3
PE93	4	3	3	4	3	3	20	2
PE94	4	4	3	4	5	4	24	3
PE95	3	3	3	3	3	3	18	2

PE96	2	4	3	3	2	3	17	2
PE97	4	3	4	4	4	4	23	3
PE98	4	5	4	3	4	4	24	3
PE99	3	4	4	4	5	4	24	3
PE100	4	4	4	5	5	5	27	3
PE101	4	4	4	3	4	4	23	3
PE102	3	2	1	3	2	1	12	1
PE103	2	2	2	3	2	2	13	1
PE104	3	3	2	2	2	3	15	2
PE105	3	2	3	3	2	1	14	2
PE106	2	2	2	3	2	3	14	2
PE107	2	1	2	2	1	2	10	1
PE108	2	3	2	2	2	3	14	2
PE109	2	2	2	3	2	3	14	2
PE110	2	3	3	3	2	3	16	2
PE111	3	2	2	3	2	2	14	2
PE112	3	3	2	3	2	3	16	2

	DESARROLLAR LAS PERSONAS													
	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	ITEM21	ITEM22	ITEM23	ITEM24	ITEM25	TOTAL	NIVEL
PE1	5	4	5	5	3	4	4	5	3	4	5	5	52	3
PE2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	45	3
PE3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	1	3	4	40	2
PE4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	56	3
PE5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	42	2
PE6	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	40	2
PE7	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1	31	2
PE8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37	2
PE9	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	39	2
PE10	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	43	2
PE11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	47	3
PE12	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	34	2
PE13	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	41	2
PE14	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	40	2
PE15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3
PE16	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	46	3
PE17	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	41	2
PE18	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	38	2
PE19	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	47	3
PE20	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	32	2

PE21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49	3
PE22	4	4	5	4	1	5	4	4	5	4	4	4	48	3
PE23	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	40	2
PE24	2	4	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	37	2
PE25	2	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	45	3
PE26	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	31	2
PE27	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	36	2
PE28	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	43	2
PE29	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	46	3
PE30	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	38	2
PE31	2	5	4	5	5	4	4	5	3	3	4	4	48	3
PE32	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	51	3
PE33	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	45	3
PE34	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	36	2
PE35	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	4	37	2
PE36	2	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	40	2
PE37	5	3	4	5	3	4	1	4	3	3	4	4	43	2
PE38	1	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	35	2
PE39	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	36	2
PE40	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	40	2
PE41	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	45	3
PE42	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	40	2
PE43	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	5	4	42	2
PE44	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	54	3
PE45	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	45	3



PE46	4	5	4	4	1	3	4	4	3	4	2	4	42	2
PE47	2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	1	3	22	1
PE48	2	1	3	2	1	2	3	1	2	1	1	3	22	1
PE49	3	2	2	1	1	2	1	1	1	3	2	3	22	1
PE50	3	2	1	3	2	4	2	1	2	3	1	1	25	1
PE51	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	3	24	1
PE52	3	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	22	1
PE53	3	1	2	3	3	2	1	1	2	2	1	3	24	1
PE54	3	2	1	3	2	2	1	1	3	2	3	1	24	1
PE55	2	3	3	2	1	3	2	1	3	2	2	1	25	1
PE56	2	1	2	1	3	3	2	1	2	1	3	2	23	1
PE57	1	2	3	2	2	3	2	1	1	3	2	4	26	1
PE58	2	2	4	2	2	1	3	1	2	1	2	3	25	1
PE59	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3	3	2	22	1
PE60	2	2	3	2	2	2	3	1	2	3	2	1	25	1
PE61	1	1	2	3	1	2	2	1	2	3	3	2	23	1
PE62	3	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2	28	2
PE63	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	29	2
PE64	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	32	2
PE65	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	33	2
PE66	5	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	5	41	2
PE67	3	3	3	4	3	4	3	5	4	3	3	2	40	2
PE68	3	4	3	2	3	3	4	3	2	1	2	3	33	2
PE69	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	49	3
PE70	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	35	2

PE71	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	43	2
PE72	2	1	5	1	2	4	3	1	4	1	3	1	28	2
PE73	1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	32	2
PE74	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	32	2
PE75	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	33	2
PE76	2	2	3	3	4	5	4	3	4	4	4	3	41	2
PE77	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	45	3
PE78	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	46	3
PE79	3	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	3	49	3
PE80	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	5	3	50	3
PE81	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47	3
PE82	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	33	2
PE83	4	5	5	3	3	4	2	5	3	5	3	3	45	3
PE84	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	38	3
PE85	3	4	4	4	5	4	4	5	5	2	3	5	48	3
PE86	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	35	2
PE87	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	41	2
PE88	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3	46	3
PE89	3	4	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	47	3
PE90	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	43	2
PE91	4	3	4	3	5	4	4	4	5	3	4	3	46	3
PE92	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	56	3
PE93	3	4	2	2	3	2	2	4	3	4	4	4	37	2
PE94	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	51	3
PE95	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	46	3





PE18	4	4	3	4	3	3	1	22	2
PE19	4	4	3	3	3	4	3	24	2
PE20	3	3	3	3	3	3	3	21	2
PE21	4	3	4	4	4	3	5	27	3
PE22	4	4	4	3	4	4	4	27	3
PE23	4	3	3	4	4	5	2	25	3
PE24	3	4	3	4	2	3	4	23	2
PE25	4	4	4	4	4	4	4	28	3
PE26	3	3	3	3	3	3	3	21	2
PE27	3	2	2	1	3	3	3	17	2
PE28	4	4	3	4	3	4	4	26	3
PE29	4	3	3	4	4	5	2	25	3
PE30	2	3	3	3	3	4	3	21	2
PE31	3	4	3	3	3	2	2	20	2
PE32	4	5	5	5	5	4	4	32	3
PE33	3	4	3	4	3	4	3	24	2
PE34	3	3	2	4	3	3	4	22	2
PE35	3	2	3	3	3	2	3	19	2
PE36	4	4	4	4	3	4	3	26	3
PE37	3	3	4	4	3	3	4	24	2

PE38	3	3	4	3	2	4	2	21	2
PE39	3	3	3	3	3	2	3	20	2
PE40	3	4	3	2	3	3	3	21	2
PE41	4	3	3	3	3	3	4	23	2
PE42	3	3	3	2	2	3	2	18	2
PE43	4	5	3	3	4	4	4	27	3
PE44	3	4	3	3	3	2	3	21	2
PE45	4	4	4	3	4	3	4	26	3
PE46	3	4	2	3	3	4	4	23	2
PE47	2	1	2	3	1	1	1	11	1
PE48	2	1	2	3	1	2	1	12	1
PE49	2	2	1	4	2	1	2	14	1
PE50	3	2	1	2	1	1	2	12	1
PE51	2	1	2	1	2	1	2	11	1
PE52	3	4	2	3	2	1	2	17	2
PE53	2	1	2	2	3	1	1	12	1
PE54	2	1	2	3	2	1	2	13	1
PE55	3	4	2	3	2	1	2	17	2
PE56	1	3	3	2	2	1	2	14	1
PE57	2	2	3	2	1	1	2	13	1

PE58	4	2	2	1	2	1	2	14	1
PE59	3	2	2	3	2	2	2	16	2
PE60	2	3	2	1	3	3	3	17	2
PE61	2	2	2	2	2	3	3	16	2
PE62	2	2	2	2	3	2	2	15	1
PE63	3	3	2	2	2	2	2	16	2
PE64	3	2	2	3	2	2	2	16	2
PE65	3	3	3	4	3	3	3	22	2
PE66	4	4	3	3	5	3	4	26	3
PE67	4	4	3	4	4	4	4	27	3
PE68	2	3	2	2	1	1	2	13	1
PE69	4	4	4	4	4	4	4	28	3
PE70	4	3	4	3	4	4	4	26	3
PE71	3	4	4	3	4	3	3	24	2
PE72	2	3	1	3	3	1	2	15	1
PE73	3	1	3	2	4	2	4	19	2
PE74	3	3	2	2	2	3	3	18	2
PE75	3	3	3	3	3	2	2	19	2
PE76	3	2	4	4	4	3	3	23	2
PE77	4	4	3	4	5	3	4	27	3

PE78	4	4	5	4	5	3	4	29	3
PE79	4	3	4	3	5	3	4	26	3
PE80	5	5	3	4	4	4	3	28	3
PE81	4	4	4	4	4	4	4	28	3
PE82	3	4	4	4	3	3	2	23	2
PE83	4	2	4	4	3	3	4	24	2
PE84	4	4	4	4	3	3	4	26	3
PE85	4	4	3	4	3	4	2	24	2
PE86	3	3	3	2	2	2	3	18	2
PE87	2	2	3	3	4	4	3	21	2
PE88	4	3	4	3	3	4	4	25	3
PE89	4	4	4	4	4	3	4	27	3
PE90	3	5	4	4	4	3	4	27	3
PE91	4	3	3	3	4	3	4	24	2
PE92	5	5	4	4	5	4	5	32	3
PE93	4	4	4	5	3	4	4	28	3
PE94	4	2	3	4	4	4	4	25	3
PE95	5	5	5	5	5	3	3	31	3
PE96	3	2	4	3	1	3	2	18	3
PE97	4	4	4	4	3	2	2	23	2



PE98	3	3	4	4	4	3	4	25	3
PE99	5	4	4	4	5	3	4	29	3
PE100	4	4	4	4	4	5	5	30	3
PE101	4	4	4	4	3	4	4	27	3
PE102	2	2	3	2	3	2	3	17	2
PE103	2	3	2	2	2	3	2	16	2
PE104	3	3	2	3	3	3	3	20	2
PE105	2	3	3	2	3	3	3	19	2
PE106	2	2	2	2	2	2	2	14	1
PE107	3	2	1	1	2	3	2	14	1
PE108	3	3	2	3	2	3	3	19	2
PE109	3	2	3	2	3	2	2	17	2
PE110	2	3	2	2	3	3	3	18	2
PE111	3	2	3	3	2	3	2	18	2
PE112	2	2	3	3	3	2	3	18	2

	AUDITAR A LAS PERSONAS							
	ITEM33	ITEM34	ITEM35	ITEM36	ITEM37	ITEM38	TOTAL	NIVEL
PE1	5	4	4	4	3	2	22	2
PE2	3	4	4	4	4	2	21	2
PE3	1	1	4	3	3	4	16	2
PE4	5	4	3	4	4	4	24	3
PE5	4	5	4	4	4	4	25	3
PE6	3	3	4	4	4	4	22	2
PE7	2	3	5	4	4	3	21	2
PE8	3	3	4	4	4	4	22	2
PE9	3	3	4	3	3	3	19	2
PE10	3	1	3	2	2	2	13	1
PE11	3	3	4	4	5	2	21	2
PE12	3	3	4	5	4	3	22	2
PE13	4	3	4	3	3	2	19	2
PE14	4	4	3	4	3	2	20	2
PE15	1	1	4	4	3	3	16	2
PE16	3	3	3	3	4	3	19	2
PE17	3	3	4	3	4	2	19	2
PE18	1	5	4	4	3	3	20	2

PE19	3	3	3	4	3	3	19	2
PE20	3	3	4	5	5	4	24	3
PE21	4	4	3	3	4	3	21	2
PE22	5	5	1	2	2	1	16	2
PE23	2	3	1	3	5	2	16	2
PE24	3	2	4	2	5	3	19	2
PE25	4	4	2	3	3	2	18	2
PE26	3	3	3	2	2	2	15	1
PE27	4	5	4	3	4	2	22	2
PE28	3	4	2	3	3	3	18	2
PE29	2	3	2	4	5	1	17	2
PE30	4	4	2	2	3	3	18	2
PE31	4	4	2	3	3	3	19	2
PE32	3	3	2	2	3	3	16	2
PE33	4	4	2	4	5	3	22	2
PE34	3	3	5	4	5	3	23	2
PE35	2	3	2	3	3	4	17	2
PE36	3	1	1	3	2	4	14	1
PE37	4	4	1	3	3	5	20	2
PE38	4	3	1	4	2	3	17	2

PE39	3	4	1	3	5	2	18	2
PE40	3	2	3	4	2	3	17	2
PE41	5	3	1	3	4	5	21	2
PE42	4	4	3	5	4	2	22	2
PE43	3	4	4	4	5	5	25	3
PE44	5	4	4	3	4	3	23	2
PE45	4	3	2	3	2	3	17	2
PE46	1	1	4	4	4	3	17	2
PE47	2	2	3	2	1	2	12	1
PE48	2	3	3	2	2	1	13	1
PE49	1	2	2	1	2	2	10	1
PE50	3	2	2	1	3	2	13	1
PE51	1	2	1	3	2	1	10	1
PE52	1	2	3	2	1	2	11	1
PE53	3	2	2	1	3	4	15	1
PE54	3	2	2	1	3	2	13	1
PE55	3	2	2	3	2	1	13	1
PE56	1	2	3	2	1	3	12	1
PE57	1	2	1	3	2	1	10	1
PE58	3	3	1	2	2	1	12	1

PE59	1	1	2	1	2	1	8	1
PE60	3	3	3	3	3	3	18	2
PE61	2	2	3	2	1	2	12	1
PE62	3	2	1	2	2	2	12	1
PE63	2	2	2	3	1	2	12	1
PE64	3	3	2	2	2	3	15	1
PE65	3	3	3	3	3	3	18	2
PE66	3	3	4	4	4	3	21	2
PE67	3	4	3	4	3	4	21	2
PE68	3	2	3	1	2	3	14	1
PE69	4	4	4	4	4	4	24	3
PE70	3	4	3	4	3	4	21	2
PE71	4	3	3	3	3	4	20	2
PE72	3	1	3	4	3	4	18	2
PE73	3	2	2	3	1	2	13	1
PE74	3	2	2	2	3	2	14	1
PE75	2	3	2	2	1	3	13	1
PE76	4	3	3	4	3	3	20	2
PE77	5	4	4	4	3	3	23	2
PE78	3	4	4	3	5	5	24	3

PE79	4	5	2	2	3	3	19	2
PE80	5	4	5	3	4	4	25	3
PE81	4	4	4	4	4	4	24	3
PE82	3	3	4	2	3	3	18	2
PE83	3	2	2	2	4	4	17	2
PE84	3	4	3	3	3	3	19	2
PE85	3	3	4	4	4	4	22	2
PE86	3	4	2	3	3	2	17	2
PE87	3	3	3	3	4	2	18	2
PE88	5	4	5	4	3	3	24	3
PE89	4	4	4	3	3	3	21	2
PE90	3	4	4	3	4	4	22	2
PE91	4	2	3	4	4	4	21	2
PE92	4	5	5	4	4	5	27	3
PE93	4	3	4	4	3	4	22	2
PE94	4	3	3	3	2	3	18	2
PE95	3	3	3	3	3	3	18	2
PE96	3	3	2	3	4	3	18	2
PE97	3	1	3	2	2	3	14	1
PE98	4	4	5	4	3	3	23	2

<b>PE99</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>3</b>
<b>PE100</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	<b>3</b>
<b>PE101</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>2</b>
<b>PE102</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>1</b>
<b>PE103</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>1</b>
<b>PE104</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>1</b>
<b>PE105</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>1</b>
<b>PE106</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>1</b>
<b>PE107</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>1</b>
<b>PE108</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>2</b>
<b>PE109</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>2</b>
<b>PE110</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>1</b>
<b>PE111</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>1</b>
<b>PE112</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>2</b>

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Verifica la programación curricular de aula actualizada y diversificada.	/		/		/		
2	Verifica si el docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	/		/		/		
3	Verifica si el docente ha ejecutado las actividades/sesiones de aprendizaje, así como la evidencia de los productos.	/		/		/		
4	Verifica si el docente prevé el uso de materiales educativos y textos del Ministerio de Educación en el proceso educativo.	/		/		/		
5	Verifica si el docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y /o sumativa.	/		/		/		
6	El director observa si el docente utiliza el mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	/		/		/		
7	El director observa si el docente dosifica el tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	/		/		/		
8	El director observa si el docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular de la I.E.	/		/		/		
9	El director observa si el docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo de acuerdo con la orientación de las Rutas del Aprendizaje.	/		/		/		
10	El director observa si el docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas.	/		/		/		
11	El director observa si el docente desarrolla estrategias basadas en las Rutas del Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos	/		/		/		



	aprendizajes, teniendo en cuenta el enfoque del área.							
12	El director observa si docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje y tiene en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones indicadas en las Rutas del Aprendizaje.	/		/		/		
13	El director observa si el docente tiene en cuenta las competencias y capacidades de las rutas del Aprendizaje del área curricular, ejecuta procesos de evaluación formativa y /o sumativa a los estudiantes en la sesión de aprendizaje.	/		/		/		
14	El director observa si el docente adecúa si son necesario las estrategias metodológicas de las Rutas del Aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	/		/		/		
15	El director observa si el docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	/		/		/		
16	El director observa si el docente acompaña y orienta a los estudiantes, sobre el uso de materiales, en función del aprendizaje a lograr.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 2: ACOMPAÑAMIENTO</b>		<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	
17	El director hace una sesión demostrativa y enseña con la estrategia apropiada el diseño de una sesión de aprendizaje acorde con el enfoque del área curricular.	/		/		/		
18	El director observa si el docente evalúa y recopila evidencias del trabajo observado de una sesión de clase acorde con el enfoque del área curricular.	/		/		/		
19	El director propone el uso de investigaciones, estudios, modelos, teorías y prácticas para enriquecer la práctica pedagógica del docente.	/		/		/		
20	El director busca patrones en cada evidencia del trabajo pedagógico del docente y se le comunica utilizando un lenguaje claro y sencillo.	/		/		/		
21	El director define la evidencia del trabajo pedagógico del docente que merece ser destacada en la próxima reunión.	/		/		/		
22	El director define la evidencia del trabajo pedagógico del docente que merece ser corregida y se lo comunica en la próxima reunión.	/		/		/		

23	El director aclara al docente lo que los estudiantes necesitan aprender.	✓		✓		✓		
24	El director hace reflexionar y aclarar mediante estudios de caso, cómo el docente debe enseñar utilizando estrategias pertinentes de las Rutas del Aprendizaje para lograr un aprendizaje significativo.	✓		✓		✓		
25	El director reflexiona junto con los docentes sobre la necesidad de planeación de los procesos pedagógicos y didácticos para el desarrollo de competencias en las sesiones de aprendizaje.	✓		✓		✓		
26	EL director promueve la realización periódica de talleres de actualización docente en la institución educativa.	✓		✓		✓		
27	El director implementa las reuniones de interaprendizaje con los docentes en lo que se aborda aspectos y necesidades comunes y específicas del trabajo pedagógico del aula.	✓		✓		✓		
28	El director incide en las reuniones de interaprendizaje con los docentes para profundizar en estrategias pedagógicas trabajadas en los talleres de actualización docente.	✓		✓	✓	✓		
29	El director implementa las pasantías en la I.E., es decir hace que el docente (pasante) que tiene dificultades en la aplicación de una determinada estrategia observe de forma directa el desempeño exitoso de ésta por parte de otro docente en aula.	✓		✓		✓		
30	El director promueve el acompañamiento entre pares (docentes), con el propósito de que compartan y contribuyan a mejorar entre ellos sus prácticas pedagógicas.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable ☒   Aplicable después de corregir ☐   No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: EDISON CRUZATE GUARNIZ DNI:.....

Especialidad del validador:.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de Noviembre del 2016



Mag. Edison Cruzate Guarniz  
DIRECTOR

Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

SECCIÓN DEL TALENTO HUMANO									
Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias	
		SI	No	SI	No	SI	No		
1	El director estimula las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.	/		/		/			
2	El director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándola al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/			
3	El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	/		/		/			
4	El director evalúa en los docentes la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	/		/		/			
5	El director evalúa en los docentes la enseñanza para el aprendizaje de los estudiante	/		/		/			
6	El director evalúa en los docentes la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	/		/		/			
7	El director evalúa el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente	/		/		/			
DIMENSIÓN 2: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS		SI	No	SI	No	SI	No		
8	El director fomenta una política interna de recompensas a los docentes	/		/		/			
9	El director promueve sistema de recompensas según el desempeño en el trabajo del docente.	/		/		/			
10	El director se esfuerza por crear un sistema de incentivo y reconocimiento interno por hacer un buen trabajo el docente	/		/		/			
11	El director promueve un fondo de ayuda mutua interna entre todo el personal.	/		/		/			



12	El director promueve un fondo de contingencia para situaciones extraordinarias del personal docente y de servicio.	/		/		/		
13	El director genera oportunidades de crecimiento profesional entre los docentes.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 3: DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>		<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	
14	El director establece un plan de capacitaciones orientadas con las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	/		/		/		
15	El director gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
16	El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	/		/		/		
17	El director nombra algún responsable entre los docentes para hacer la inducción con todo el personal docente y no docente para promover el cambio y servicio de calidad	/		/		/		
18	El director promueve la suficiente autonomía entre los docentes para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	/		/		/		
19	El director estimula la suficiente capacidad de iniciativa en el trabajo de los docentes con miras a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	/		/		/		
20	El director promueve el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.	/		/		/		
21	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales didácticos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	/		/		/		
22	El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desea lograr, asegura de la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	/		/		/		

23	El director conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; así como su orientación hacia el logro de metas de aprendizaje	✓		✓		✓		
24	El director diseña la manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
25	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: RETENER A LAS PERSONAS</b>		<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	
26	El director se preocupa porque los docentes tengan las condiciones de trabajo adecuadas y seguras en el aula.	✓		✓		✓		
27	El director se preocupa porque las condiciones ambientales en el aula faciliten las actividades de aprendizaje.	✓		✓		✓		
28	El director supervisa que las aulas tengan buena iluminación y estén limpias.	✓		✓		✓		
29	El director se preocupa que los servicios higiénicos del personal docente estén limpios.	✓		✓		✓		
30	El director mantiene relaciones armoniosas con los docentes, personal no docente y representante del sindicato.	✓		✓		✓		
31	El director ayuda y colabora entre los docentes de la institución educativa	✓		✓		✓		
32	El director tiene relación y trato cordial y respetuoso con el representante del sindicato docente.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 5: AUDITAR A LAS PERSONAS</b>		<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	
33	El director ha formulado y establecido en el reglamento interno una adecuada segregación de funciones de los docentes.	✓		✓		✓		
34	El director rota adecuadamente al personal docente a fin de disminuir el riesgo de errores de eficiencia en sus aprendizajes.	✓		✓		✓		
35	El director tiene algún objetivo concreto para este año respecto del personal docente	✓		✓		✓		

36	El director promueve la comunicación interna dentro de la institución educativa	/		/		/		
37	Al director le resulta fácil la comunicación con el personal jerárquico y los docentes.	/		/		/		
38	El director tiene una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir ☐    No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: EDISON CRUZATE GUARNIZ    DNI: 07860786

Especialidad del validador: \_\_\_\_\_

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de Noviembre del 2016



Edison Cruzate Guarniz  
DIRECTOR

Firma del Experto Informante.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: MONITOREO PEDAGÓGICO								
1	Verifica la programación curricular de aula actualizada y diversificada.	✓		✓		✓		
2	Verifica si el docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	✓		✓		✓		
3	Verifica si el docente ha ejecutado las actividades/sesiones de aprendizaje, así como la evidencia de los productos.	✓		✓		✓		
4	Verifica si el docente prevé el uso de materiales educativos y textos del Ministerio de Educación en el proceso educativo.	✓		✓		✓		
5	Verifica si el docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y /o sumativa.	✓		✓		✓		
6	El director observa si el docente utiliza el mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en estudiantes, sobre la no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	✓		✓		✓		
7	El director observa si el docente dosifica el tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	✓		✓		✓		
8	El director observa si el docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular de la I.E.	✓		✓		✓		
9	El director observa si el docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo de acuerdo con la orientación de las Rutas del Aprendizaje.	✓		✓		✓		
10	El director observa si el docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas.	✓		✓		✓		
11	El director observa si el docente desarrolla estrategias basadas en las Rutas del Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos	✓		✓		✓		



	aprendizajes, teniendo en cuenta el enfoque del área.						
12	El director observa si docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje y tiene en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones indicadas en las Rutas del Aprendizaje.	✓		✓		✓	
13	El director observa si el docente tiene en cuenta las competencias y capacidades de las rutas del Aprendizaje del área curricular, ejecuta procesos de evaluación formativa y /o sumativa a los estudiantes en la sesión de aprendizaje.	✓		✓		✓	
14	El director observa si el docente adecúa si son necesario las estrategias metodológicas de las Rutas del Aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	✓		✓		✓	
15	El director observa si el docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	✓		✓		✓	
16	El director observa si el docente acompaña y orienta a los estudiantes, sobre el uso de materiales, en función del aprendizaje a lograr.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 2: ACOMPAÑAMIENTO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
17	El director hace una sesión demostrativa y enseña con la estrategia apropiada el diseño de una sesión de aprendizaje acorde con el enfoque del área curricular.	✓		✓		✓	
18	El director observa si el docente evalúa y recopila evidencias del trabajo observado de una sesión de clase acorde con el enfoque del área curricular.	✓		✓		✓	
19	El director propone el uso de investigaciones, estudios, modelos, teorías y prácticas para enriquecer la práctica pedagógica del docente.	✓		✓		✓	
20	El director busca patrones en cada evidencia del trabajo pedagógico del docente y se le comunica utilizando un lenguaje claro y sencillo.	✓		✓		✓	
21	El director define la evidencia del trabajo pedagógico del docente que merece ser destacada en la próxima reunión.	✓		✓		✓	
22	El director define la evidencia del trabajo pedagógico del docente que merece ser corregida y se lo comunica en la próxima reunión.	✓		✓		✓	

23	El director aclara al docente lo que los estudiantes necesitan aprender.							
24	El director hace reflexionar y aclarar mediante estudios de caso, cómo el docente debe enseñar utilizando estrategias pertinentes de las Rutas del Aprendizaje para lograr un aprendizaje significativo.	/		/		/		
25	El director reflexiona junto con los docentes sobre la necesidad de planeación de los procesos pedagógicos y didácticos para el desarrollo de competencias en las sesiones de aprendizaje.	/		/		/		
26	EL director promueve la realización periódica de talleres de actualización docente en la institución educativa.	/		/		/		
27	El director implementa las reuniones de interaprendizaje con los docentes en lo que se aborda aspectos y necesidades comunes y específicas del trabajo pedagógico del aula.	/		/		/		
28	El director incide en las reuniones de interaprendizaje con los docentes para profundizar en estrategias pedagógicas trabajadas en los talleres de actualización docente.	/		/		/		
29	El director implementa las pasantías en la I.E., es decir hace que el docente (pasante) que tiene dificultades en la aplicación de una determinada estrategia observe de forma directa el desempeño exitoso de ésta por parte de otro docente en aula.	/		/		/		
30	El director promueve el acompañamiento entre pares (docentes), con el propósito de que compartan y contribuyan a mejorar entre ellos sus prácticas pedagógicas.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [☒]    Aplicable después de corregir [☐]    No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Astorcondor Vilcapoma Jenny Isabel

DNI: 09588381

Especialidad del validador: Mg. En Educación

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de Noviembre del 2016

  
Firma del Experto Informante.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Organizar a las personas								
1	El director estimula las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.	/		/		/		
2	El director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándola al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
3	El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	/		/		/		
4	El director evalúa en los docentes la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	/		/		/		
5	El director evalúa en los docentes la enseñanza para el aprendizaje de los estudiante	/		/		/		
6	El director evalúa en los docentes la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	/		/		/		
7	El director evalúa el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente	/		/		/		
DIMENSIÓN 2: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS								
8	El director fomenta una política interna de recompensas a los docentes	/		/		/		
9	El director promueve sistema de recompensas según el desempeño en el trabajo del docente.	/		/		/		
10	El director se esfuerza por crear un sistema de incentivo y reconocimiento interno por hacer un buen trabajo el docente	/		/		/		
11	El director promueve un fondo de ayuda mutua interna entre todo el personal.	/		/		/		

12	El director promueve un fondo de contingencia para situaciones extraordinarias del personal docente y de servicio.	/		/		/		
13	El director genera oportunidades de crecimiento profesional entre los docentes.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 3: DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>								
14	El director establece un plan de capacitaciones orientadas con las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	Si	No	Si	No	Si	No	
15	El director gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
16	El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	/		/		/		
17	El director nombra algún responsable entre los docentes para hacer la inducción con todo el personal docente y no docente para promover el cambio y servicio de calidad	/		/		/		
18	El director promueve la suficiente autonomía entre los docentes para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	/		/		/		
19	El director estimula la suficiente capacidad de iniciativa en el trabajo de los docentes con miras a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	/		/		/		
20	El director promueve el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.	/		/		/		
21	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales didácticos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	/		/		/		
22	El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desena lograr, asegura do la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de memoria.	/		/		/		



23	El director conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; así como su orientación hacia el logro de metas de aprendizaje	/		/		/		
24	El director diseña la manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	/		/		/		
25	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 4: RETENER A LAS PERSONAS</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
26	El director se preocupa porque los docentes tengan las condiciones de trabajo adecuadas y seguras en el aula.	/		/		/		
27	El director se preocupa porque las condiciones ambientales en el aula faciliten las actividades de aprendizaje.	/		/		/		
28	El director supervisa que las aulas tengan buena iluminación y estén limpias.	/		/		/		
29	El director se preocupa que los servicios higiénicos del personal docente estén limpios.	/		/		/		
30	El director mantiene relaciones armoniosas con los docentes, personal no docente y representante del sindicato.	/		/		/		
31	El director ayuda y colabora entre los docentes de la institución educativa	/		/		/		
32	El director tiene relación y trato cordial y respetuoso con el representante del sindicato docente.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 5: AUDITAR A LAS PERSONAS</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
33	El director ha formulado y establecido en el reglamento interno una adecuada segregación de funciones de los docentes.	/		/		/		
34	El director rota adecuadamente al personal docente a fin de disminuir el riesgo de errores de eficiencia en sus aprendizajes.	/		/		/		
35	El director tiene algún objetivo concreto para este año respecto del personal docente	/		/		/		

36	El director promueve la comunicación interna dentro de la institución educativa	/		/		/		
37	Al director le resulta fácil la comunicación con el personal jerárquico y los docentes.	/		/		/		
38	El director tiene una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir ☐    No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Astocorlon Vilcapoma Jenny Isabel    DNI: 09588381

Especialidad del validador: Mg. En Educación

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de Noviembre del 2016

  
Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El director estimula las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.	✓		✓		✓		
2	El director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándola al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
3	El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	✓		✓		✓		
4	El director evalúa en los docentes la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
5	El director evalúa en los docentes la enseñanza para el aprendizaje de los estudiante	✓		✓		✓		
6	El director evalúa en los docentes la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	✓		✓		✓		
7	El director evalúa el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
8	El director fomenta una política interna de recompensas a los docentes	✓		✓		✓		
9	El director promueve sistema de recompensas según el desempeño en el trabajo del docente.	✓		✓		✓		
10	El director se esfuerza por crear un sistema de incentivo y reconocimiento interno por hacer un buen trabajo el docente	✓		✓		✓		
11	El director promueve un fondo de ayuda mutua interna entre todo el personal.	✓		✓		✓		



12	El director promueve un fondo de contingencia para situaciones extraordinarias del personal docente y de servicio.	✓		✓		✓		
13	El director genera oportunidades de crecimiento profesional entre los docentes.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
14	El director establece un plan de capacitaciones orientadas con las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
15	El director gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
16	El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	✓		✓		✓		
17	El director nombra algún responsable entre los docentes para hacer la inducción con todo el personal docente y no docente para promover el cambio y servicio de calidad	✓		✓		✓		
18	El director promueve la suficiente autonomía entre los docentes para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	✓		✓		✓		
19	El director estimula la suficiente capacidad de iniciativa en el trabajo de los docentes con miras a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	✓		✓		✓		
20	El director promueve el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.	✓		✓		✓		
21	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales didácticos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
22	El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desea lograr, asegura la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de memoria.	✓		✓		✓		

23	El director conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; así como su orientación hacia el logro de metas de aprendizaje	✓		✓		✓		
24	El director diseña la manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
25	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: RETENER A LAS PERSONAS</b>		<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	
26	El director se preocupa porque los docentes tengan las condiciones de trabajo adecuadas y seguras en el aula.	✓		✓		✓		
27	El director se preocupa porque las condiciones ambientales en el aula faciliten las actividades de aprendizaje.	✓		✓		✓		
28	El director supervisa que las aulas tengan buena iluminación y estén limpias.	✓		✓		✓		
29	El director se preocupa que los servicios higiénicos del personal docente estén limpios.	✓		✓		✓		
30	El director mantiene relaciones armoniosas con los docentes, personal no docente y representante del sindicato.	✓		✓		✓		
31	El director ayuda y colabora entre los docentes de la institución educativa	✓		✓		✓		
32	El director tiene relación y trato cordial y respetuoso con el representante del sindicato docente.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 5: AUDITAR A LAS PERSONAS</b>		<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	
33	El director ha formulado y establecido en el reglamento interno una adecuada segregación de funciones de los docentes.	✓		✓		✓		
34	El director rota adecuadamente al personal docente a fin de disminuir el riesgo de errores de eficiencia en sus aprendizajes.	✓		✓		✓		
35	El director tiene algún objetivo concreto para este año respecto del personal docente	✓		✓		✓		

36	El director promueve la comunicación interna dentro de la institución educativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
37	Al director le resulta fácil la comunicación con el personal jerárquico y los docentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
38	El director tiene una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Menacho Vargas Isabel

DNI:

09968398

Especialidad del validador:

Dra. administración de la educación

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de Noviembre del 2016



Firma del Experto Informante.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Verifica la programación curricular de aula actualizada y diversificada.	✓		✓		✓		
2	Verifica si el docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	✓		✓		✓		
3	Verifica si el docente ha ejecutado las actividades/sesiones de aprendizaje, así como la evidencia de los productos.	✓		✓		✓		
4	Verifica si el docente prevé el uso de materiales educativos y textos del Ministerio de Educación en el proceso educativo.	✓		✓		✓		
5	Verifica si el docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y /o sumativa.	✓		✓		✓		
6	El director observa si el docente utiliza el mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en estudiantes, sobre la no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	✓		✓		✓		
7	El director observa si el docente dosifica el tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	✓		✓		✓		
8	El director observa si el docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular de la I.E.	✓		✓		✓		
9	El director observa si el docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo de acuerdo con la orientación de las Rutas del Aprendizaje.	✓		✓		✓		
10	El director observa si el docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas.	✓		✓		✓		
11	El director observa si el docente desarrolla estrategias basadas en las Rutas del Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos	✓		✓		✓		

	aprendizajes, teniendo en cuenta el enfoque del área.						
12	El director observa si docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje y tiene en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones indicadas en las Rutas del Aprendizaje.	✓		✓		✓	
13	El director observa si el docente tiene en cuenta las competencias y capacidades de las rutas del Aprendizaje del área curricular, ejecuta procesos de evaluación formativa y /o sumativa a los estudiantes en la sesión de aprendizaje.	✓		✓		✓	
14	El director observa si el docente adecúa si son necesario las estrategias metodológicas de las Rutas del Aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	✓		✓		✓	
15	El director observa si el docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	✓		✓		✓	
16	El director observa si el docente acompaña y orienta a los estudiantes, sobre el uso de materiales, en función del aprendizaje a lograr.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 2: ACOMPAÑAMIENTO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
17	El director hace una sesión demostrativa y enseña con la estrategia apropiada el diseño de una sesión de aprendizaje acorde con el enfoque del área curricular.	✓		✓		✓	
18	El director observa si el docente evalúa y recopila evidencias del trabajo observado de una sesión de clase acorde con el enfoque del área curricular.	✓		✓		✓	
19	El director propone el uso de investigaciones, estudios, modelos, teorías y prácticas para enriquecer la práctica pedagógica del docente.	✓		✓		✓	
20	El director busca patrones en cada evidencia del trabajo pedagógico del docente y se le comunica utilizando un lenguaje claro y sencillo.	✓		✓		✓	
21	El director define la evidencia del trabajo pedagógico del docente que merece ser destacada en la próxima reunión.	✓		✓		✓	
22	El director define la evidencia del trabajo pedagógico del docente que merece ser corregida y se lo comunica en la próxima reunión.	✓		✓		✓	

23	El director aclara al docente lo que los estudiantes necesitan aprender.							
24	El director hace reflexionar y aclarar mediante estudios de caso, cómo el docente debe enseñar utilizando estrategias pertinentes de las Rutas del Aprendizaje para lograr un aprendizaje significativo.	✓		✓		✓		
25	El director reflexiona junto con los docentes sobre la necesidad de planeación de los procesos pedagógicos y didácticos para el desarrollo de competencias en las sesiones de aprendizaje.	✓		✓		✓		
26	EL director promueve la realización periódica de talleres de actualización docente en la institución educativa.	✓		✓		✓		
27	El director implementa las reuniones de interaprendizaje con los docentes en lo que se aborda aspectos y necesidades comunes y específicas del trabajo pedagógico del aula.	✓		✓		✓		
28	El director incide en las reuniones de interaprendizaje con los docentes para profundizar en estrategias pedagógicas trabajadas en los talleres de actualización docente.	✓		✓		✓		
29	El director implementa las pasantías en la I.E., es decir hace que el docente (pasante) que tiene dificultades en la aplicación de una determinada estrategia observe de forma directa el desempeño exitoso de ésta por parte de otro docente en aula.	✓		✓		✓		
30	El director promueve el acompañamiento entre pares (docentes), con el propósito de que compartan y contribuyan a mejorar entre ellos sus prácticas pedagógicas.	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ ☒ ]    Aplicable después de corregir [ ☐ ]    No aplicable [ ☐ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Menacho Vargas Isabel    DNI: 09968395

Especialidad del validador: Dra. Administración de la Educación

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de Noviembre del 2016

  
 Firma del Experto Informante.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

fb/ucv.peru  
@ucv\_peru  
#saliradelante  
ucv.edu.pe

## *Escuela de Postgrado*

*"Año de la Consolidación del Mar de Grau"*

Lima, 11 de noviembre de 2016

Carta P. 1116 – 2016 EPG – UCV L

Señor(a)

**DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE COMAS**

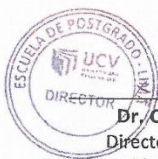
De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Claudia Ccaihuari Medina** identificado(a) con DNI N.° **09986223** y código de matrícula N.° **6000009498**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**"SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PUBLICAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL DISTRITO DE COMAS - UGEL 04, AÑO 2016"**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



**Dr. Carlos Ventura Orbegoso**  
Director de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte

**SGVM**

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.: (+511) 202 4342 Fax.: (+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 2510.  
**ATE** Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.: (+511) 202 4342 Anx.: 2650.



**CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 2043 "SANGARARA",  
JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 04

HACE CONSTAR:

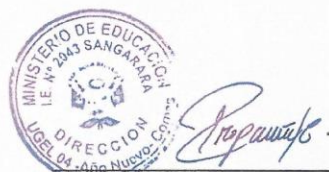
Que la Docente: CLAUDIA CCAIHUARI MEDINA, realizó en nuestra Institución  
Educativa el instrumento para la aplicación de su Tesis titulada:

"Supervisión pedagógica y gestión del talento humano en instituciones educativas  
públicas de educación primaria del distrito de Comas –ugel 04, año 2016", la que  
fue desarrollada dentro del siguiente cronograma:

- Autorización para la Aplicación del programa, 16 de noviembre del 2016.

Se expide dicha constancia a petición de la interesada.

Comas 23 de noviembre del 2016



Pedro Palomino Castro

Director

CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 8170 "CESAR VALLEJO",  
JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 04

HACE CONSTAR:

Que la Docente: CLAUDIA CCAIHUARI MEDINA, realizó en nuestra Institución  
Educativa el instrumento para la aplicación de su Tesis titulada:

"Supervisión pedagógica y gestión del talento humano en instituciones educativas  
públicas de educación primaria del distrito de Comas –ugel 04, año 2016", la que  
fue desarrollada dentro del siguiente cronograma:

- Autorización para la Aplicación de instrumentos, 28 de noviembre del 2016.

Se expide dicha constancia a petición de la interesada.

Comas 29 de noviembre del 2016



Flavio Cesar Álva Bermudez

Director

**CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "LIBERTAD", JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 04

HACE CONSTAR:

Que la Docente: CLAUDIA CCAIHUARI MEDINA, realizó en nuestra Institución Educativa el instrumento para la aplicación de su Tesis titulada:  
"Supervisión pedagógica y gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas –ugel 04, año 2016", la que fue desarrollada dentro del siguiente cronograma:

- Autorización para la Aplicación de instrumentos, 29 de noviembre del 2016.

Se expide dicha constancia a petición de la interesada.

Comas 29 de noviembre del 2016



*Mag. Robay Libias Cabello*  
DIRECTOR  
C.M. 1034939540

Robay Libias Cabello

Director

CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FE Y ALEGRÍA N°8, JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 04

HACE CONSTAR:

Que la Docente: CLAUDIA CCAIHUARI MEDINA, realizó en nuestra Institución Educativa el instrumento para la aplicación de su Tesis titulada:

"Supervisión pedagógica y gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas –ugel 04, año 2016", la que fue desarrollada dentro del siguiente cronograma:

- Autorización para la Aplicación de instrumentos, 1 de Diciembre del 2016.

Se expide dicha constancia a petición de la interesada.

Comas 1 de Diciembre del 2016



Carmen Jesús Malca Vargas  
Sub-DIRECTORA

Carmen Malca Vargas

Directora